

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية



نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة
التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية

إشراف الأستاذ الدكتور:

فرحاتي العربي

إعداد الطالب:

مكفس عبد المالك

الهيئة المناقشة

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. عبدوني عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيساً
أ.د. فرحاتي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفاً ومقرراً
د خزار عبد الحميد	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضواً مناقشاً
د بوخدير عمار	أستاذ محاضر	جامعة عقابة	عضواً مناقشاً

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية



نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة
التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة

إشراف الأستاذ الدكتور:
فرحاتي العربي

إعداد الطالب :
مكفس عبد المالك

الهيئة المناقشة

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. عبدوني عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيساً
أ.د. فرحاتي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفاً ومقرراً
د خزار عبد الحميد	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضواً مناقشاً
د بوخدير عمار	أستاذ محاضر	جامعة عقابة	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

- احمد الله عز وجل أن من علي بنعمه التي لا تعد و لا تحصى
- ثم اشكر أستاذي الكريم: أ.د. فرحاتي العربي الذي لم يدخر جهدا في توجيهي وإسدائي النصح في كل ما احتجت إليه.
- اشكر مكفص محمد على مساعدته لي في كل ما احتجته من مديرية التربية . كما اشكر كل مدراء الثانويات الذين قبلوا إجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتهم.
- اشكر هيئة المناقشة: أ.د فرحاتي العربي .أ.د عبدوني عبد الحميد . د. خزار عبد الحميد . د. بو خدير عمار . على توجيهاتهم القيمة .
- اشكر كل من قدم لي يد العون من قريب او من بعيد ولو بالكلمة الطيبة .

ملخص البحث

يعتبر هذا البحث المعنون بـ النمط القيادي في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأساتذة في التعليم الثانوي مساهمة في الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية و الرضا الوظيفي للأساتذة ، انطلاقا من عدة تساؤلات حول طبيعة تلك العلاقة والفروق بين الجنسين وبين سنوات التدريس وشعبة في مستوى الرضا العام ، و تزويد المشرفين على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم و خبرتهم ، والشيء الذي من شأنه تحسين المردود التربوي بالإضافة إلى فتح الآفاق لدى الباحثين التربويين لبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وبحثنا الموضوع من جانبه النظري من خلال عرض بعض الدراسات السابقة حول الموضوع ، وكذا بعض الأدبيات حول الموضوع ، بعدها قدمت أسئلة مفتوحة لعينة استطلاعية مكونة من 75 أستاذ قصد استعمالها في بناء الاستبيان الأولي ، ثم قمت بتطبيقها على عينة البحث المقدر عدد أفرادها بـ 315 أستاذا من ثانويات ولاية المسيلة ، ممثلين لكل الشعب المدرسة بثانويات الولاية (علمي * تقني * أدبي) وذلك بعد اختبار الخصائص السيكومترية لها .

وقد أسفرت نتائج البحث على ارتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا بأبعاده ، ووجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسيبي و الديكتاتوري بدرجة الرضا ، غير أن الارتباط بين النمط القيادي التسيبي كان أقوى من الديكتاتوري ، وأفادت الدراسات انه توجد فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة التدريس وكذا باعتبار سنوات الخدمة .

Résumé de recherche

Cette recherche qui a pour titre" *le style leadership dans l'institution scolaire et sa relation avec le sentiment de la pleine satisfaction dans la fonction pour les enseignants*",

A partir de questionnements pertinents visant la nature de ce rapport, les différences des sexes aussi les années de la profession d'enseignement et la matière enseignée au niveau de la profession de la satisfaction générale et offrir à ceux qui veulent sur la gestion des établissements sur le plan pédagogique notamment,

Tous les outils assurant l'amélioration du degré de sentiment de satisfaction des enseignants. en prenant en compte la différence de leurs niveaux et ses expériences , ce qui nous amène à découvrir les ressources pédagogiques pertinents , fiables et viables , et en outre ouvrir le chemin devant les chercheurs en éducation spécialisés en la matière, pour la mise en rapport du leadership du style et autres variables.

Pour atteindre ces buts nous nous sommes basés sur une méthode de descriptive et cerné le sujet d'une manière approfondie en se référant aux autres études faites précédemment.

Après avoir offert des questionnements, qui représentent englobant 75 enseignants. dans le but de l'utiliser.

Nous avons appliqués ce métissage sur l'échantillon visé par l'étude, qui englobant 315 enseignants. des lycées de la wilaya de m'sila.

Cette étude à laquelle on choisit les caractéristiques psychométriques tranchant à toutes les filières.

Finalement cette recherche a donné un rapport positif entre le style leadership démocratique et le degré de la satisfaction en ses dimensions. Et en outre un rapport antagonique entre le style relevant d'une négligence et degré de satisfaction sans oublier aussi le rapport du style dictatorial et le degré de la satisfaction.

néanmoins le rapport du style leadership laissez Faire étant beaucoup plus fort que celui du style dictatorial des études prouvent la différence des deux sexes dans le degré de satisfaction générale , cette différence est au détriment de l'élément féminin .

Et aucune différence signalée à titre des recensements dans le degré de satisfaction générale par rapport à la filière et les années du travail.

الصفحة

العنوان

A	ملخص البحث
B	فهرس الجداول
C	فهرس الأشكال
أ.ب.ج	المقدمة

الجانف النظرف

الفصل الأول: مشكلة البحث وفروضه

06	01 مشكلة البحث
08	02 مبررات اختيار الموضوع
09	03 أهداف الدراسة
09	04 أهمية الدراسة
09	05 الدراسات السابقة
09	5-1 الدراسات الأجنبية
13	5-2 الدراسات العربية
17	06 تعليق على الدراسات السابقة
18	07 فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: أنماط القيادة التربوية

20	 مقدمة
21	 01 مفهوم القيادة
22	 02 مفهوم النمط القيادي
22	 03 نظريات القيادة التربوية
28	 04 تصنيف الأنماط القيادية
39	 05 العوامل المحددة للأسلوب القيادي المناسب
41	 06 معوقات القيادة التربوية
43	 خلاصة

الفصل الثالث: الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

45	 مقدمة
46	 01 مفهوم الإدارة
50	 02 أسس الإدارة المدرسية
52	 03 وظائف الإدارة المدرسية الجزائرية
54	 04 نظريات الإدارة المدرسية
54	 1-4 الإدارة كعملية اجتماعية
59	 2-4 الإدارة كعملية اتخاذ قرار

62	3-4 الإدارة كوظائف ومكونات (النموذج الجزائري).....
66	05 مدير الثانوية في الجزائرية.....
73	06 وظائف مدير الثانوية الجزائرية
83	 خلاصة

الفصل الرابع: تحليل مفهوم الرضا الوظيفي

85	 مقدمة
86	01 مفهوم الرضا الوظيفي.....
87	02 تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي
89	03 النظريات المسفرة للرضا الوظيفي.....
102	04 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.....
113	05 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
122	06 أساليب قياس الرضا الوظيفي.
132	07 علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي
135	 خلاصة

الجانأ الميأاني

الفصل الخامس: إأراءات البحث

138	01 متأيرات البحث وتعريفاتها الإأرائية.....
139	02 مآالات الدراسة.....
139	03 منهأ الدراسة.....
139	04 الدراسة الاستألاعية.....
140	1-4 عينتها.....
140	2-4 أأواتها وكيفية إأأادها.....
146	05 الدراسة الأساسية.....
146	1-5 وصف العينة وأصائصها.....
146	2-5 أأواتها وكيفية أأبيقها.....
149	06 الأساليب الإأصائية المستخدمة في الدراسة.....

الفصل السادس: نتائج البحث

153	1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
164	2- الاستنتاج العام للدراسة الميدانية.....
166	الآاتمة.....
167	أوصيات البحث
169	أائمة المراجع
175	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	التعيين	الصفحة
جدول رقم (01)	يبين الأنماط القيادية لدى مدير المدرسة	37-38
الجدول رقم (02)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	121
الجدول رقم (03)	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية	140
جدول رقم (04)	يوضح أبعاد محور الرضا الوظيفي والتعريف بها وموقع عباراتها	142
الجدول رقم (05)	قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية (صدق المحتوى)	144
الجدول رقم (06)	يوضح العبارات التي تم حذفها والعبارات التي تم إضافتها للاستبيان	145
الجدول رقم (07)	يوضح اتجاه عبارات الاستبيان	146
الجدول رقم (08)	يبين توزع أفراد العينة على الثانويات ونسبة التمثيل بها	147
الجدول رقم (09)	يبين توزع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة وشعبة التدريس	148
الجدول رقم (10)	يبين قيم الارتباط بين الأنماط القيادية الثلاثة و الرضا الوظيفي بأبعاده	154
الجدول رقم (11)	يبين علاقة النمط القيادي الديمقراطي بأبعاد الرضا الوظيفي .	156
الجدول رقم (12)	يبين علاقة النمط القيادي الديكتاتوري بأبعاد الرضا الوظيفي .	158
الجدول رقم (13)	يبين علاقة النمط القيادي التسبيبي بالرضا الوظيفي.	159
الجدول رقم (14)	يبين دلالة الفروق بين الجنسين في درجة الرضا العام.	160
الجدول رقم (15)	يبين دلالة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا العام بحسب سنوات التدريس	162
الجدول رقم (16)	يبين دلالة الفروق بين الأساتذة بحسب شعبة التدريس في درجة الرضا العام .	163

فهرس الأشكال

الصفحة	التعيين	رقم الشكل
39	شكل تصوري لطبيعة الاتصال تحت أنواع القيادة الثلاثة.	الشكل (01)
55	نموذج جيتزلز	الشكل (02)
57	نموذج جوبا للعلاقات الداخلية الإدارية	الشكل (03)
61	النموذج التخطيطي لعملية اتخاذ القرار	الشكل (04)
93	سلم الحاجات لماسلو	الشكل (05)
100	نموذج بورتر ولولر لرضا الوظيفي	الشكل (06)
110	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.	الشكل (07)
111	نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.	الشكل (08)
128	مقياس ثيرستون للرضا	الشكل (09)
130	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	الشكل (10)

مُتَلَمِّمٌ

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواءً أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربوية أو تعليمية، إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفعة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف، من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وتعد الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي تعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التربوية، من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية و رفع درجة الرضا الوظيفي لجميع العاملين تحت إمرتها، وخاصة الأساتذة الذين يعدون مرتكزاً أساسياً لتطوير عملية التعليم والتعلم.

إن تلبية احتياجات الاساتذة الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنه تعزيز أواصر الألفة والانتماء ورفع درجة الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات في سبيلها، والاستجابة لحاجات الاساتذة المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي لمساعدتهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم، وبالتالي لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد علي تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم.

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء الاساتذة وبالتالي تطوير الفعل التربوي، ومن النظريات التي حاولت تفسيره وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفيبر (Weber) بالحوافز المادية باعتبارها العامل الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل، وقد قامت على أنقاضها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية في العمل سعياً منها لدفع العامل لتقديم كل ما

يمكنه القيام به من خلال الاهتمام به ورفع درجة رضاه عن عمله ، و توالى الدراسات حول الرضا منها دراسات هزربرغ، فوروم، لينام ولوك، آدمز ، وغيرها من الدراسات التي قامت بها مؤسسات وجامعات وباحثين في سبيل فهم محددات الرضا عن العمل وآثاره وأساليب رفعه وكذا قياسه والتحكم فيه ، لكن نجد الدراسات التي خصصت لرضا في القطاع التربوي قليلة مقارنة بتلك التي خصصت له في القطاع الصناعي .

وفي الوطن العربي حاول بعض الباحثين دراسة عوامل رفع الرضا الوظيفي في القطاع التربوي مثل - دراسة العمري (1992) التي هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن و العلاقة بين هذا المستوى وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية، وبلغت عينة الدراسة (323) مديرا ومديرة ، وكذا دراسة عبد الحميد قائد الأغبري التي أجريت خلال العام 2000-2001 وبحثت مشكلة الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (المملكة العربية السعودية)، حيث بلغت العينة 95 متدربا من مديري مدارس التعليم العام بـ (المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية)، وعلى غرار هذه الدراسة توالى دراسات وبحوث أخرى في نفس السياق ليس المجال مناسباً لذكرها جميعاً .

وفي الجزائر حظي موضوع الرضا عن العمل ببعض الاهتمام خاصة في القطاع الصناعي، غير انه في القطاع التربوي وفي حدود علم الباحث، لم يلق نفس الاهتمام الذي لقيه في القطاع الصناعي ، وخاصة بميدان الدراسة التي نحن بصدد التطبيق عليه، مع أن جزءاً كبيراً من العمالة في القطاع العام بالجزائر تشغل بالقطاع التربوي.

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، من أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على فئة الأساتذة الذين يعتبرون مجال هذا لبحث، وقد قسمنا موضوع البحث إلى ستة فصول وهي كالتالي :

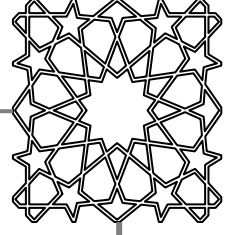
الفصل الأول تحت عنوان مشكلة البحث و فروضه: وقد تناولنا فيه مبررات اختيار الموضوع منهج الدراسة ، طرح الإشكالية، وأهداف الدراسة، ثم الدراسات السابقة والفرضيات

الفصل الثاني والموسوم بـ أنماط القيادة التربوية و قد تناولنا فيه مفهوم القيادة و النمط القيادي فنظريات القيادة التربوية و تصنيفها، وكذا العوامل المحددة للأسلوب القيادي المناسب وفي الأخير معوقات القيادة التربوية.

- الفصل الثالث بعنوان الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة** وتطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة، أسسها، وظائفها، ونظرياتها، ثم تطرقت بنوع من الشرح لوظيفة مدير المدرسة الثانوية .
- الفصل الرابع والمعنون بـ: تحليل مفهوم الرضا الوظيفي** وتناولنا فيه مفهومه، نظرياته، مؤشرات، و العوامل المؤثرة عليه، وأساليب قياسه، وعلاقته بالنمط القيادي .
- الفصل الخامس فقد خصصته لإجراءات البحث** وتناول متغيرات البحث وتعريفاتها، الإجرائية، مجالات الدراسة، منهجها، وكذا الدراسة الاستطلاعية، أدواتها وكيفية إعدادها، و الدراسة الأساسية، وأدواتها، وكيفية تطبيقها.
- الفصل السادس :فقد عرضت فيه نتائج البحث** وعلقت عليها و حاولت تفسيرها انطلاقا من الجانب النظري والدراسات السابقة والواقع .
- وقد اعتمدنا في انجاز هذا البحث على المنهج الوصفي مستعينين بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية في حدود المستطاع، وكذا بعض المعاجم والدراسات في مجالات وطنية وعربية وعالمية و بعض البحوث الجامعية بالإضافة إلى بعض المنشورات والمواد القانونية.
- ونشير هنا إلى الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراءنا لهذا البحث وهي فيما يلي :
- قلة المراجع (المتميزة) في التخصص، حيث يمكن للباحث أن يجد ما يكفي من الكتب في الموضوع الواحد ولكنها في اغلبها تكرر لبعضها.
 - صعوبة الترجمة من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، إذ يلزم الباحث كثير من الدقة خلال ترجمة المعاني العلمية.
 - صعوبة الاتصال بأفراد العينة في الظروف الملائمة، ففي الغالب يلزم الباحث الاعتماد على علاقاته الشخصية للدخول إلى المؤسسات التعليمية، حتى ولو تحصل على ترخيص من مديرية التربية، وطبعا لا تتوفر العلاقات الشخصية مع غالبية المؤسسات.
 - صعوبة الاتصال بالمؤسسات التربوية خاصة تلك التي تبعد عن عاصمة الولاية ، فمثلا اضطررنا إلى الاتصال بثانويات تبعد على عاصمة الولاية بـ 110 كلم وذلك للحفاظ على تمثيلية العينة للمجتمع الأصلي.

الباب الاول

الباب النظري



- 2- مشكلة البحث
- 3- مبررات اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 5- 1 الدراسات الأجنبية
- 5- 2 الدراسات العربية
- 7- تعليق على الدراسات السابقة
- 8- فرضيات الدراسة الحالية .

1- مشكلة البحث

يعد الرضا الوظيفي للعمال و المستخدمين في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها ، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها ويعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل هذا وأنه يعتبر المحفز لرفع الأداء فالعامل عندما لا يكون راض على العمل الذي يقوم به لاستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات ، والعكس صحيح .

وينطبق هذا على كل الإدارات بما فيها الإدارة المدرسية: إذ" حظي الرضا عن العمل باهتمام كبير في جميع المجالات حيث اهتم الباحثون في الرضا عن العمل في مجال التعليم بشكل عام وفي مجالات الإدارة التجارية و الصناعية وعلم النفس التنظيمي على وجه الخصوص، كما أن جودة إنتاجية المعلمين وإخلاصهم وولائهم وقيامهم بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم أو طلابهم وزملائهم يتوقف على عوامل في مقدمتها رضاهم عن عملهم، وطمأنينتهم فيه وارتباطهم وولائهم لمهنتهم. و لذلك فإن دراسة هذه الجوانب والعوامل التي تؤثر فيها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للتطوير مهنة التعليم"¹

وقد أوردت عديد الدراسات أهمية دراسة الرضا الوظيفي في ميدان التعليم ، نذكر منها دراسة الدكتور رياض سترك ، والدكتور معن الشناق ، بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتي أجريت على 459 معلماً ومعلمة، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين رضا المعلمين الوظيفي، والأنماط القيادية للمديرين وان الرضا الوظيفي للمعلمين كان يرتبط بشكل دال مع أسلوب القيادة المساعد الذي يمارسه القائد² ، وكذلك دراسة أ. د. فؤاد علي العاجز و د. جميل نشوان تحت عنوان عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة والتي توصلت إلى أن أكثر عوامل الرضا

(1) رياض سترك، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ، دراسات الجامعة الأردنية، 1990، العدد 3، ص 229
2 رياض سترك ، دراسات في الإدارة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص42

الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي. وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقا للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

ومنه فالإدارة المدرسية كمتغير مستقل تجتهد في تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للمعلمين والأساتذة وتبني في سبيل تحقيق ذلك إستراتيجيات وأنماط متعددة للوصول إلى فعالية الإنتاج ، وتفعيل الروح المعنوية للأساتذة ورفعها .

ويعد مدير الثانوية قائدا تربويا له الدور المهم والأساس في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها، ويفترض أن تكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة والولاء التنظيمي والالتزام بالعمل، من خلال قيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات ايجابية مع الأساتذة تثير حوافزهم ودوافعهم للعمل عن طريق تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التربية، والتي تحاول توفير أحسن الطرق للتعامل مع العنصر البشري داخل المؤسسة التربوية، و تتلافى الوضعيات المثبطة والسلبية أثناء العملية القيادية، حتى يحققوا أهداف تلك الاستراتيجيات التي وضعت من أجلها.

غير أننا نجد أن هذه الاستراتيجيات متباينة ومتناقضة وشديدة الشبه أحيانا، فقد تؤدي في وضع ما إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وتصبح ذات ارتباط قوي به ، وقد تؤدي نفس الإستراتيجية إلى تنافر متغيرات الرضا الوظيفي وتقف عائقا دون تحقيقه في وضعية أخرى، وهذا الشيء الذي يعد مشكلة تستدعي الحل نحاول في هذا البحث الوقوف على الاستراتيجيات و الأنماط المرتبطة بمتغير الرضا الوظيفي لدى المعلمين في وضعيات مدارسنا الجزائرية إذ يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤل التالي :

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين و درجة الرضا الوظيفي

لأساتذة التعليم الثانوي ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي المديرين و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري المديرين و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- 3- هل توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسيبي المديرين و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس ؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس ؟

2- مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دعت إلى القيام بهذه الدراسة منها :

- 1- غموض العلاقة بين متغير نمط القيادة في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي للأساتذة.
- 2- إن المردود التربوي لازال بعيدا على المستوى المطلوب كما وكيفا لأسباب عدة، وجب كشفها وتفسيرها والنمط القيادي من بين أهم العوامل المتحكمة فيه.
- 3- أن المديرين في المؤسسات التربوية يسعون إلى رفع المردود التربوي وذلك من خلال رفع درجة الرضا لدى الأساتذة، ولذلك وجب بيان أي الأنماط انسب لذلك.
- 4- قلة الدراسات في هذا المجال خاصة في مجتمع الدراسة الذي نحن بصدد التطبيق عليه.
- 5- إن التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء المعلومات حوله.
- 6- الرغبة في البحث وإفادة الأسرة التربوية .

3- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تزويد المشرفون على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم و خبرتهم، وبالتالي تحسين المردود التربوي.
- 2- فتح الأفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.
- 3- معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس .
- 4- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- 5- إثراء مجال البحث العلمي.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية السائدة في مدارسنا الجزائرية، وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة، مما يمكن المديرين و أصحاب القرار من إدراك تلك العلاقة و أخذها بعين الاعتبار في عملية القيادة لديهم . وكذلك لقلة الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية في الإدارة التربوية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في الجزائر خاصة في ميدان الدراسة.

5- الدراسات السابقة :

1-5 الدراسات الأجنبية:

1-1-5 دراسة لبيت و هوايت LIPPIT and WHITE

قام لبيت و هوايت LIPPIT and WHITE بتكوين أندية للأطفال في السن العاشرة وقام بتطبيق ثلاثة (3) أنماط من القيادة على الأطفال على مراحل مختلفة.

01- القيادة الديمقراطية

02- القيادة الديكتاتورية

03- القيادة الفوضوية

وتم تقسيم الأطفال إلى فريقين فوضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية وطلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

- 01- أن يقوم بوضع سياسة العمل .
 - 02- يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأطفال دون استشارتهم .
 - 03- يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأطفال الخطوة التالية.
 - 04- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارتهم.
 - 05- لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية.
 - 06- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون تقديم سبب لذلك
بينما طلب من قائد المجموعة الثانية التصرف بالطريقة التالية :
 - 01- تقرر المجموعة سياسة العمل .
 - 02- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة .
 - 03- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث طرق ويترك للمجموعة حرية الاختيار.
 - 04- تقوم المجموعة بتوزيع المسؤوليات .
 - 05- يختار كل عضو من أعضاء المجموعة الزملاء الذين يرغب أن يعمل معهم.
 - 06- يُكوّن علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحدا منهم تقريبا .
 - 07- يمكن أن ينتقد القائد الأطفال أو يمدحهم مع شرح الأسباب.
- وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي :
- 01- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري .
 - 02- حاول أغلب أفراد المجموعة الأولى السيطرة على زملائهم بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم بعضهم البعض.
 - 03- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب الفريق الثاني ذلك.
 - 04- قلة الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
 - 05- قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا بينما قل هذا في الفريق

الثاني.

06- كان أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة بينما كان أغلب أعضاء

الفريق الثاني يناقش رأي القائد.

07- لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء المجموعة

الثانية قبولا لآراء زملائهم.

من خلال هذه الدراسة يستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا تسوده الثقة والتعاون أما

المعاملة الديكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة.¹

5-1-2 دراسة جامعة ميتشيغن 1946:

حيث قام كل من كاتز و ماكوبز في هذا المعهد المتواجد بجامعة ميتشيغن بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة على الإنتاج المرتفع، والشعور بالرضا الوظيفي وشملت الدراسة كثيراً من المنظمات الصناعية المختلفة ، ومشروعات الخدمة العامة وشركات التأمين، وشركات المحركات والصناعات الثقيلة، ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء.

وقد اعتمد هذا البحث على معيارين أو محكين للدلالة على كفاءة الإدارة و هما:²

01- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل.

02- الشعور بالرضا عن الوظيفة أو مشاعر الرضا عامة عند جماعة العمل.

وقد كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه بين محفزات ومعدل مرتفع من الإنتاج

ومستوى عالٍ من الشعور بالرضا، ومن بين النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة

ما يلي :

01- أن هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية وشعور العمال

بالرضا عن عملهم من ناحية أخرى؛ بمعنى أن هناك ارتباطا موجبا بين الإشراف

والإنتاج من جهة ، وكذلك بين الإشراف والشعور بالرضا من جهة أخرى أي أن العامل

1 محمد الحناوي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1974 ، ص 22

2 ضيايف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000 ، ص20

عندما يشعر بأن مشرفه لا يهتم به بل يعتبره كأداة من أدوات الإنتاج ، في هذه الحالة يقل الإنتاج و لا يشعر بالرضا ، أما إذا حدث العكس فإن النتيجة ستكون إيجابية.

02- لقد وجد بأن المشرف الجيد هو الذي لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدرّبهم على الوظائف التي سيقرون إليها، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشكلاتهم المهنية فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجة عن إطار العمل ، كما يكون صديقا معضدا للعمال أكثر من كونه مصدرا للسلطة والعقاب.

03- يتوقف نجاح المشرف على قدرته معاملة مرؤوسيه كجماعة و الإشراف عليهم بتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا .

04- كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المشرف عندما يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز، وعندما يكون المشرفون ملتحمين سيكولوجيا مع العمال وينظرون إلى مشاكل العمل من وجهة نظر العمال، فإن ذلك يؤدي إلى نمو الشعور بالولاء و الانتماء إلى الجماعة.

05- كذلك قد وجد أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعية و يتيح فرصا واسعة للاتصال، ويمكن المشرف من فهم مشاكل العمال من وجهة نظرهم وان المشرف الذي يفشل في التوحد مع جماعته يكون عاجزا عن رؤية مشاكل جماعته وبالتالي فإن هؤلاء العمال لا يستطيعون بدورهم وضع السياسات التي تحقق الرضا المتبادل للمصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال . وبعبارة أخرى خلصت نتائج تلك الدراسة إلى أسلوبين في الإشراف هما:

● الأسلوب الإشرافي المهتم بالعمل :

ويركز هذا النوع على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية و القسرية، وللتزام بجدول الإنتاج وتقويم أداء العمال ، ويمثل هذا الأسلوب جانب المبادأة والتنظيم إذ يشير إلى العنصر المتعلق بالسلوك القيادي الموجه نحو أداء المهام .

● الأسلوب الإشرافي الذي يهتم بالموظف :

وهو الذي يعنى بالأفراد ويركز على تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

إن أكثر المشرفين نجاحا وفاعلية هم أولئك الذين يجمعون ويوفقون بين الأسلوبين السابقين.¹

2-5 الدراسات العربية

1-2-5 الدراسة الأولى

دراسة أ. د. فؤاد علي العاجز و د. جميل نشوان في الفترة من 23-24/11/2004م بجامعة الأقصى - غزة

بحثت مشكلة: عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

واستخدمت الأدوات التالية استبانة أعدها الباحثون وتم تحكيمها وإيجاد درجة الصدق والثبات لها، وتتكون أداة الدراسة من عدة مجالات هي:

نمط القيادة المدرسية- - الحوافز - - التأهيل والتدريب - - المناخ التنظيمي المدرسي -أساليب الإشراف التربوي

طبقت على عينة مكونة من (302) معلما ومعلمة بمدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الإعدادية والابتدائية للعام الدراسي 2004/2005 م.

استخدمت الأسلوب الإحصائي التالي: الارتباط R، والنسب المئوية، الوسيط والمتوسط الحسابي

نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلي النتائج التالية.

1- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي ، توفير

1 أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي، ترجمة، أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991، ص 298.

الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين ،استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي .

2- وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

لا توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لسنوات الخدمة .

يستنتج من هذه الدراسة ما يلي :

01- أن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كانت: سلامة النظام والانضباط

المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي

02- أن أسلوب الإشراف التربوي له دور فعال في رفع الرضا الوظيفي للمعلمين

03- أن المستوى العلمي العالي له دور فعال في رفع الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

04- أن عامل الجنس يتدخل بصفة مباشرة ومؤثرة في درجة الرضا الوظيفي

هذا ونأخذ في الاعتبار اختلاف البيئة الاجتماعية والقانونية بين الجزائر و فلسطين ، كما لا

ننكر التشابه بين البيئتين.

ويمكن الاستفادة منها في:

1- توجيه فرضيات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

2- الاطلاع على أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

2-2-5 الدراسة الثانية

دراسة أ.د. رياض ستراك و د.معن الشناق: وقد أجريت خلال العام الدراسي 1999-

2000

و بحثت مشكلة: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة

نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة استبانتيين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي

طبقت على عينة مكونة من 45 التالي: معلمة بنسبة 30% من المجتمع الأصلي

استخدمت الأسلوب الإحصائي التالي: الارتباط والنسب المئوية

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

- 01- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان مرتفعاً
 - 02- لا توجد فروق بين الجنسين في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين
 - 03- لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين
 - 04- وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي بعد العمل وكذلك بعد العلاقات الإنسانية بالرضا الوظيفي.
- ما يستنتج من هذه الدراسة :
- 01- أن هذه الدراسة تشبه الدراسة التي سنقوم بها من حيث المتغيرات، ولذلك سنؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في:
- توجيه الاهتمام بالنمط القيادي ولكن باعتبار نوع النمط، (ديمقراطي *ديكتاتوري *تسبيبي).
 - استبعاد عامل المؤهل العلمي لسببين رئيسيين هو أن مجتمع الدراسة التي نحن بصدد التطبيق عليه يوظف فقط الأساتذة من مستوى الليسانس فما فوق ، والثاني هو أن معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في الوسط التربوي بما فيها هذه الدراسة توصلت إلى أنه لا توجد له علاقة بعامل المؤهل العلمي.
- 02- يمكن الاستفادة من توصيات هذه الدراسة التي أكدت على تباين الظروف الاجتماعية والقانونية بين الأردن ودول أخرى، وكذلك على اختلاف علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي باعتبار المستوى الذي تطبق فيه(ابتدائي * متوسط * ثانوي)
 - 03- ويمكن الاستفادة منها في الجانب النظري حيث ستوجهنا نحو العناوين ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث في فصوله النظرية .

3-2-5 الدراسة الثالثة

دراسة عبد الحميد قائد الأغبري وقد أجريت خلال العام 2000-2001

و بحثت مشكلة: الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة استبياناً لقياس الرضا الوظيفي.

طبقت على عينة مكونة من 95 متدرباً من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وهي كل المجتمع الأصلي

استخدمت الأسلوب الإحصائي التالي: الارتباط، معامل تحليل التباين الأحادي

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

01- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان متوسطاً

02- العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي كانت: عن فرص الترقية والنمو المهني، تعاون أولياء الأمور، المبنى المدرسي، توفر التجهيزات والأدوات

03- توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين الرضا والخبرة والرضا والعمر بينما كانت هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الرضا والمرحلة التعليمية

ما يستنتج من هذه الدراسة :

أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة التي سنقوم بها من حيث متغير الرضا، ولذلك ستؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في:

1- توجيه متغيرات البحث

2- تحديد عناصر الرضا ذات العلاقة بالقيادة التربوية.

3- الاستفادة من نظرة الباحث الذي يعتبر من أساتذة الإدارة التربوية في الوطن العربي .

4- يمكن الاستفادة من توصيات هذه الدراسة التي أكدت على تباين الظروف الاجتماعية والقانونية بين الأردن ودول أخرى، وكذلك على اختلاف علاقة النمط القيادي بالرضا

الوظيفي باعتبار المستوى الذي تطبق فيه (ابتدائي * متوسط * ثانوي)

5- ويمكن الاستفادة منها في الجانب الإمبريقي حيث ستوجهنا نحو العناوين ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث في فصوله النظرية .

6 تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لكل هته الدراسات السابقة يتبين أنها ركزت في مجموعها على متغير واحد إما الرضا الوظيفي ، أو النمط القيادي باستثناء دراسة أ.د. رياض ستراك و د. معن الشناق 1999-2000 والتي بحثت مشكلة: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ويتبين أنها جميعا تناولت دراسة الأنماط القيادية بتصنيف مختلف عن التصنيف الذي سنتناوله هذه الدراسة، ودرست الرضا بأبعاد اقل مما سنتناوله في هذه الدراسة، كما تبين أنها درست المشكلة في بيئات مختلفة فلا توجد دراسة تناولتها في البيئة الجزائرية بحسب معلومات الباحث ،بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة التي ستطبق عليه الأدوات ، وكذا عينته ، ومن حيث الأدوات المستخدمة أيضا .

كما نشير إلى مدى استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في بناء و توجيه فرضيات هذه الدراسة، وكذا تحديد متغيراتها، مع مراعاة الفروق الاجتماعية و الجغرافية بين ميدان كل الدراسات و ميدان هذه الدراسة.

6- فرضيات الدراسة الحالية :

1-6 الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

2-6 الفرضيات الفرعية:

01- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

02- توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة.

03- لا توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسبيبي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة.

04- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .

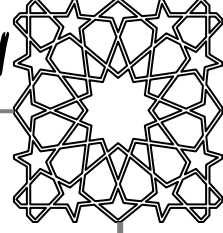
05- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس.

06- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير طبيعة مادة التدريس.

و سنحاول مناقشة هذه الفرضيات على مستوى تحليل مفاهيمها ومتغيراتها نظريا ، ثم اختبارها في دراسة ميدانية.

وفيما يلي بحث متغيرات الدراسة في التراث النظري التربوي .

الفصل الثاني: الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية



مقدمة

1. مفهوم القيادة
2. مفهوم النمط القيادي
3. نظريات القيادة التربوية
4. تصنيف الأنماط القيادية
5. العوامل المحددة للأسلوب القيادي المناسب
6. معوقات القيادة التربوية

خلاصة

مقدمة:

الإدارة المدرسية في الجزائر كمثيلاتها في الوطن العربي أو العالم تعتمد في تسييرها على نظرية تربوية تحقق لها أهدافها ، وتسعى من خلالها للوصول إلى ما تصبو إليه من رفع الإنتاجية وتقادي الأخطاء في التسيير، وما ينجر عنه من تبعات اقتصادية واجتماعية وسياسية خطيرة.

غير أننا لا نجد نمط واحدا يسلكه المديرون في تسييرهم لمؤسساتهم ، بل نجد من المديرين من يعتمد نمطا ديكتاتوريا في التسيير يعتقد انه هو الأنسب للوضعية الإدارية في المؤسسة التي هو قيد تسييرها ، ونجد مديرا آخر يسلك نمطا تساهليا تسييبيا في التسيير يعتقد بأنه هو الأنسب في تسيير المؤسسة التربوية ، ونجد ثالثا يعتقد أنه لا ذا و لا ذاك هو الأصح بل أن النمط الديمقراطي هو لأنجح مبررا توجهه ومدافعا عنها.

وسنحاول التطرق لأهم التصنيفات للأنماط القيادية في الإدارة المدرسية من خلال التطرق لأهم ميزات كل نمط وعيوبه من اجل الوصول إلى فكرة أعمق حولها ، وأيها أصح وأنجح في تسيير الفريق التربوي .

01. مفهوم القيادة:

1.1 لغة : قود، وقودا وقيادة ، وقيادا و مقادا و قيودة الدابة : اخذ بمقودها ومشى أمامها .

قاد: قيادة الجيش ، أو الرهط من الناس

القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد¹

2.1 التعريف الاصطلاحي : : نورد عدت تعاريف لمصطلح القيادة :

▪ يعرفها **Ordway tead** بأنها: نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على انه مرغوب فيه.²

ونجد هذا التعريف يركز على النشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل أساسا في التأثير في الآخرين باعتباره الفاعل والمحرك للمجموعة.

▪ يعرفها **Livingston Robert** بأنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.³ و يركز هذا التعريف على السبيل إلى الوصول إلى الهدف بغض النظر على دور تفاعل أفراد المجموعة.

▪ أما **Allen** فيعرفها بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.⁴ أما هذا التعريف فركز على دور المدير في تأثيره على أفراد المجموعة ولكن لم يركز على جماعية الأهداف ودور تبنيها بالنسبة للمجموعة.

3.1 التعريف الإجرائي : من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا إجرائيا لمصطلح القيادة بأنها :

▪ ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز المجموعة بالتعاون معهم ليدفعهم إلى تحقيق الأهداف المشتركة التي تم الاتفاق عليها سلفا في إطار الممكن والمتاح.

1 أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموس العربي الشامل، هيئة الأبحاث والترجمة بدار الراتب الجامعية، بيروت، ط 1، 1997، ص: 442
2-3-4 جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية ، الأردن ، 2001، ص 67

02. مفهوم النمط القيادي

1.2 النمط: وهو مصطلح يقابله في اللغتين الانجليزية والفرنسية. "TYPE" و "PATTERN"¹. وله معان أخرى في اللغة العربية مثل: طراز, نموذج, نوع. أما من حيث مفهومه كمصطلح في الإدارة التربوية فيعرف:

- سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم².
- أما أحمد زكي بدوي فإنه يحدد مفهوم مصطلح " النمط " بأنه: >> نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي <<³.

يمكن تحديد تعريفاً لنمط بأنه نموذج معين من السلوك التفاعلي الرتيب، والذي يختص بسميزات معينة تفرده عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الأخر.

2.2 تعريف النمط القيادي: النمط القيادي نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك.

03. نظريات القيادة التربوية:

إن اختيار القائد التربوي لا بد أن يخضع لمقاييس ومعايير يبنى عليها هذا الفعل، هته المقاييس لا بد أن تستقى في الأساس من نظرية من النظريات التي تفسر القيادة، وعلى اختلاف موارد تلك النظريات وتفرع تفسيراتها سوف نحاول أن ورد أهم ما توصل إليه العلماء من نظريات حول القيادة بصفة عامة والقيادة التربوية خاصة ، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

2.2 نظرية السمات :

ترى هذه النظرية أن القادة إنما يولدون وهم مزودون بسمات قيادية تميزهم عن غيرهم، هته السمات تتمثل عند أفلاطون في " الذكاء والمعرفة فحكمة قدماء الإغريق تقول أن المعرفة فضيلة والجهل رذيلة وقد لفت آخرون الانتباه إلى أهمية سمات أخرى مثل المظهر

1 أحمد زكي بدوي. معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية. إنجليزي- فرنسي- عربي. مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص307.

2 أنطوان نعمة وآخرون. المنجد: فرنسي- عربي، دار المشرق، بيروت، 1984، ص936

3 درويش عبد الكريم وتكلا ليلي. أصول الإدارة العامة، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، ط2 ، 1972، ص386.

العام والطول وعرض المنكبين ونبرة الصوت والقوة والصحة¹ غير أن هته السمات الجسمية غير كافية من حيث أن القائد التربوي لاتهمه السمات الجسمية بقدر ما تهمة السمات الشخصية ، فنجد أن كل مهامه تعتمد على الجانب العقلي والفكري ، والانفعالي .

بينما أشار آخرون إلى سمات غير جسمية كـ: "النضج الانفعالي والمرونة واللباقة والقدرة على التفاعل الاجتماعي والتعاون ."² هته السمات غير الجسمية تساهم في جعل القائد التربوي أكثر فاعلية وتأثيراً في الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وفي دراسة أجريت على جماعات مختلفة من حيث العمر وطبيعة المهن والمستوى الثقافي ، والطبقة الاجتماعية ، وجد أن المجموعات المختلفة على تباينها قد كانت تتفق على أهمية توافر بعض السمات في القائد مثل : حسن المظهر وطول القامة وصحة البدن والذكاء ، والثقة بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي ، والإرادة والمبادأة والصبر، والمثابرة والطموح والاتزان العاطفي ، والاستقلالية والقدرة على حل المشكلات.

وقد لوحظ أن القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسط ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من انحرافين معياريين يكون الفارق بينه وبين الأتباع واضحاً في الميول والقيم والاتجاهات مما يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه اقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة³

إن معظم ما يؤخذ على هذه النظرية أنها تتنافى وما هو حاصل في الواقع ، فنجد أن هناك قادة في هرم القيادة بعضهم قصير القامة كهتلر ونابليون ، وآخر هزيل الجسم ، وآخر يتميز بضخامة الجسم وصلابة العود كجنكيز خان وغيرهم هزيل الجسم كغاندي.

إن هذه النظرية لا يمكن الاعتماد عليها هي وحدها ، خاصة وأنها تجعل القادة حسب سماتهم قادة في كل الظروف ، وهذا لا يمكن المراهنة عليه لأن هناك مواقف لا تتوافق مع نوع من القادة وهناك قادة لا يمكن أن يكونوا قادة في ظروف أخرى.

1 سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر، الأردن ، ط1 ، 2001 ، ص 111

2 سامي سلطي عريفج ، مرجع سابق ، ص 111

3 حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب ، القاهرة ، مصر ، ط4 ، 1977 ، ص 281

2.3 نظرية المواقف:

ومن أهم روادها ستوجدل Stogdill¹ و مؤدى هذه النظرية يتجه نحو أن القائد وليد ظروف معينة ، وفي مواقف معينة ، "إذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية وكسب ثقة الآخرين ، وتحولوا إلى موالين له وتابعين ، يقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته"².

ويتضح من هذه النظرية أن القادة لا يولدون قادة ، وكذلك لا يتدربون ليصبحوا قادة ولكن الأمور نسبية جداً، فالقائد قد يظهر في موقف معين يتناسب وقدراته وملكاته فتبرز قدرته القيادية ، ثم سرعان ما تتلاشى في موقف قريب من ذاك الموقف ويظهر قائد آخر يجعلهم تابعين في الصفوف الخلفية ، "وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد : نت بينها ما يمتلكه الشخص من قدرات وما يتميز به من سمات ، ومنها أيضاً ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه ممن يقودهم ، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه."³

هذا يشبه دور المعلم ينجح في قيادة الفوج التربوي ، من خلال الكم الذي يملكه من المعلومات ، والإعداد المسلكي، والرغبة في تدريس المادة، ولكن قد لا ينجح إذا كان المتعلمين ينتظرون منه أن يشبع حاجتهم إلى الأكل أو التنزه ، وكذلك لا ينجح في قيادتهم لأداء مباراة كروية ضد فريق محترفالخ.

3.3 النظرية التفاعلية:

تذهب هذه النظرية إلى أن عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تبرز من بينهم القائد المناسب وذلك من خلال بلورة الأدوار والمراكز ومعايير الأداء، وذلك عند تكامل العناصر التالية:⁴

- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة ..
- خصائص الجماعة وحاجاتها واتجاهاتها ، فلا يقود الذكور الإناث في مواقف لا يمكن للرجال المشاركة فيها لكونها من الخصوصيات الثقافية للإناث .

¹ حامد عبد السلام زهران ، المرجع السابق ، ص 273

² حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ، ص 113

³ سامي سلطي عريفج ، مرجع سابق ، ص 113

⁴ نفس المرجع ، ص 114

■ ظروف المواقف والمؤثرات النفسية والفيزيائية فيه ، فمن يقود أنشطة الفرح ليس هو من يقود مراسيم الجنائز فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يلتمس أهداف ومشاعر الجماعة في المواقف ، ومن يستطيع تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية ضمن المواقف، والاستفادة منها في تسيير سبل النشاط وتأزرها باتجاه الغرض المنشود .

4.3 النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن القيادة ليست مجموعة من السمات تتوفر في القائد ، أو عبارة عن موقف يبرز القائد من خلاله، من حيث أن كل هذا يرجع في الأساس إلى القائد وحده، بل هي أكثر من ذلك فيرجعونها إلى الجماعة بحيث أن القيادة هي "عمل يكون من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة"¹.

ولنأخذ مثالا عن هذا النوع من القيادة من جسم الإنسان فعندما يكون يلعب كرة القدم تكون القيادة للرجلين في التلاعب بالكرة ، وكذلك عندما يضطر إلى الجري خوفا من أي شيء ، بينما تصبح الرجلين تقومان بدور المساعد فقط عندما يكون يلعب كرة اليد أو الطائرة أو لقطف الثمار . بمعنى القيادة يبرزها الأعضاء والتابعين فهم من خلال وظائفهم يبرزوا القائد من بينهم ويسمحون له إراديا بتولي القيادة.

والقيادة على هذا الأساس هي جملة التفاعلات بين الأفراد فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة تفاعلا من شأنه أن يبرز فردا يصلح للقيادة وتركيبه المجموعة نظرا لتفاعله الايجابي مع دور القائد ، أو كأن يملك نظرة شاملة عن مجموع الأفراد وكذا عن المواقف التي يتفاعلون فيها أو انه يحقق الراحة المعنوية لجميع الأفراد خلال توليه القيادة ، أو لقدرته الفائقة في ممارسة القيادة والتي تتضح للآخرين خلال تفاعلهم معه.

5.3 نظرية الوسيلة والهدف لروبين هوز

و هي لعالم الاجتماع الأمريكي روبرت هوز² ، المتخصص في علم النفس الاجتماعي Social Psychology والتي قدم فيها الورقة الأولى لنظرية جديدة في فن القيادة وسماها بنظرية (الوسيلة والهدف) ، وتعني بتحديد المهام الرئيسية للقيادة كما يراها ، والتي

1 سامي سلطي عريفج ، مرجع سابق ، ص 114

2 Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T R, Journal of Contemporary Business 1974 P81-94

على رأسها إيضاح الهدف المنشود ، وبيان الوسيلة لتحقيقه ، وأثر ذلك على سلوك الأتباع . ظهرت - في الحقبة الأخيرة - مجموعة من الدراسات في مجال دراسة «القيادة» تعرف باسم نظرية «الوسائل والأهداف» ، وحسب هذه النظرية فإن فعالية القيادات تتحدد بدرجة تأثيرها على حفز همم المرؤوسين (الأتباع) ، ورفع قدراتهم على أداء العمل بفعالية ، وتنمية شعورهم بالرضا والاكتفاء الداخلي عن العمل ، وقد أطلق على هذه النظرية «الوسائل والأهداف» لأنها تصب اهتمامها على كيفية تأثير القائد على تصورات أتباعه عن «الهدف من العمل الجماعي» ، وعن تطلعاتهم الشخصية ، وطرق ووسائل تحقيق كلا الهدفين ، لهذا السبب ، فإن رضا الناس عن عمل ما بما في ذلك التعليم ، وما يحققه لهم من شعور بالاكتفاء الداخلي ، إنما يكمن في قناعتهم بأن هذا العمل سيؤدي بهم للوصول إلى تحقيق أشياء ذات قيمة عالية في نظرهم.

هذا الأساس العقلي النظري، يمكن من خلاله التنبؤ بعدد من الظواهر المتصلة بموضوع القيادة، فمثلاً: لماذا يتصرف مدير الثانوية بشكل ما في موقف ما ؟ أو كيف يمكنه من «حفز همم» الأتباع على العمل وكذا رفع رضاهم بعملهم ؟ وهذا الأمر الأخير، هو محور اهتمام هذه الدراسة الحالية، وهو أن «همم الأتباع إنما تحفز على العمل حسب سلوك القيادة وأثرها في توضيح أهداف العمل وقيمتها، ووسائل تحقيق هذه الأهداف».

وقد طور عدد من الباحثين (إيفانز ، هارمر ، جرين) في هذا الشأن ، بعض الافتراضات المحددة بشأن أثر السلوك القيادي على وسائل وأهداف الأتباع . وقد ركز هؤلاء الباحثون على أمرين¹ :

1-كيفية تأثير القائد على توقعات أتباعه في أن «الجهد المبذول سيؤدي إلى أداء فعال» ، ومن ثم إلى نتائج قيمة ، ومقابل مجزٍ، معنى هذا أن المدير قد يجعل الأساتذة والعمال يعملون بكفاءة وفاعلية لو ركز اهتمامه قليلاً على توقعاتهم من أداء ذلك العمل ، واستطاع أن يقدم لهم نظرة تفاؤلية نحو أداء العمل الجيد .

2-كيفية تحول هذا التأثير إلى دافع لحفز هممهم لزيادة العمل كماً وكيفاً .

وقد افترض « إيفانز » في بنائه النظري الأساسي ، أن فعالية القيادة تتحدد بقدرتها على إتاحة الفرصة للأتباع للوصول إلى النتائج التي يسعون إليها ، مع ربط هذه النتائج التي يرجونها بحسن أدائهم للعمل .

وقد أوضح « إيفانز » أن أحد مهام القيادة الإستراتيجية ، هو إيضاح الوسيلة للأتباع (الأساتذة والعمال والإداريين) لإتمام وتحقيق عمل ما للوصول إلى نتائج وأهداف ذات قيمة لهم ، و أن ترفع من درجة «المقابل المتوقع» لدى الأتباع ، بأن تكون داعمة لهم عن طريق الاهتمام براحتهم ، وحالتهم الاجتماعية والعامة ، ذلك أن الإحساس الناشئ لدى الأتباع بأن القيادة تدعمهم شخصياً ، هو في حد ذاته « قيمة » مطلوبة كجزء على العمل والجهد يمكن للمدير أن يمنحها بنفسه ، وتؤدي إلى رفع دافعية الأتباع للعمل ومزيد من الجهد.

كذلك فقد درس « إيفانز » العلاقة بين سلوك القيادة من جهة ، ودرجة توقع وتطلع الأتباع لتحقيق أهدافهم من جهة أخرى، وأوضحت هذه الدراسة أنه كلما أعطت القيادة التوجيهات الكافية لأداء العمل ، كلما كانت العلاقة بين سلوك القيادة وبين أداء الأتباع طردية إيجابية .

وكما ربط « إيفانز » بين جودة أداء الأتباع ، ودرجة قناعتهم بأن عملهم سيؤدي إلى نتائج محددة قيّمة ، كذلك ربط بين هذا الأخير وبين سلوك القيادة وأدائها، بأن جعل وظيفة القائد الأساسية هي إيضاح الوسيلة لتحقيق الأهداف بشكل لا يشوبه لبس ، وجعل النتائج المرجوة مرتبطة بحسن الأداء كما سبق ذكره .

وانطلاقاً من هذا الخط فقد طور « هوز و كيسلر » نظرية أكثر تعقيداً من نظرية (إفانز).

وتسعى هذه النظرية لبيان أثر أربعة نماذج من السلوك القيادي على الأبعاد الثلاثة التالية¹ :

- 1- رضا واكتفاء الأتباع بعملهم الجماعي .
- 2- قبول الأتباع لقيادتهم ، واقتناعهم بها.
- 3- قناعة الأتباع بأن جهدهم سيؤدي إلى أداء حسن، ومن ثم لتحقيق الهدف المرجو .

هذه النماذج الأربعة للقيادة هي : القيادة الموجهة : Directive Leadership ، القيادة المشاركة : Participative Leadership ، القيادة التي تصب اهتمامها على العمل : Achievement-oriented Leadership وسنسهب في شرح هذه النماذج ضمن تصنيف الأنماط القيادية.

04. تصنيف الأنماط القيادية:

هناك عدة تصنيفات للقيادة بصفة عامة وكذلك القيادة التربوية ، إذ يعتمد تصنيف على السمات التي تتوفر في القائد، واعتمد آخر على سلوكيات القائد في الجماعة، واعتمد تصنيف ثالث على النتائج التي يحدثها نوع القيادة وسنتطرق هنا إلى نوعين من التصنيفات وهما كالتالي :

1.4 التصنيف الأول:

وهذا التصنيف تقدم به العالم روبيرت هوز في نظريته المعروفة بنظرية الوسيلة والهدف التي تطرقنا إليها سابقاً و يقسم القيادة إلى ما يلي ¹:

1.1.4 القيادة الموجهة : Directive Leadership

وتعرف بأنها قيادة يسعى فيها مدير الثانوية إلى تعريف الأساتذة والعمال والإداريين بما هو منتظر منهم، وتعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب وكيفية أدائه، وتجعل دور الفرد كالتابع معلوماً محدداً في مجموعته. كذلك فإن المدير يجدول العمل، ويحافظ على مستوى معين من الأداء بالحرص على التزام الأتباع لقواعد وقوانين محددة.

2.1.4 القيادة الداعمة : Supportive Leadership وتعرف بأنها القيادة المتوددة ،

القريبة من لأتباع، والتي يظهر المدير فيها مهتماً بأوضاع واحتياجات من يرأسهم. وهذه النوعية من القيادة تهتم عادة بالتفصيلات الصغيرة التي تجعل العمل أكثر إمتاعاً، وتعامل الآخرين على أساس من الندية والتكافؤ ، وبطريقة ودية دون حواجز .

3.1.4 القيادة المشاركة : Participative Leadership وهي القيادة التي يستشير

فيها المدير مرؤوسيه، ويستمع لاقتراحاتهم، ويضعها موضع الجدية والاهتمام والدراسة قبل اتخاذ قراراته .

4.1.4 القيادة التي تصب اهتمامها على العمل : Achievement-oriented Leadership

وهي التي يحدد فيها المدير أهدافاً عالية لمرؤوسيه ، ويتوقع منهم أن يتصرفوا على أحسن مستوى ، وأن يكونوا ساعين دائماً لتحسين أدائهم ، كذلك فإنه يظهر الثقة في أن مرؤوسيه سوف يتحملون مسؤولياتهم ، ويصبون اهتمامهم على إنجاز الأهداف السامية ، هذه النوعية من القيادة تؤكد دائماً على سمو الأداء ، والثقة في قدرة المرؤوسين على تحصيل هذا المستوى.

وقد ذكرت بعض الدراسات أن هذه الأنماط المختلفة من السلوك القيادي قد تظهر في قيادة واحدة تبعاً لاختلاف الموقف ، فعلى سبيل المثال ، قد يكون المدير « موجهاً » في بعض الحالات ، لكنه مشاركاً أو داعماً في حالات أخرى . لذلك فإن الطريقة التقليدية في تعريف المدير بأنه « داعم » أو « مشارك » أو « موجه » لم تعد بذات نفع ، كذلك فإن القيادة تستطيع أن تتخير من أنماط السلوك القيادي ما يناسب الموقف المطلوب لقيادة الأتباع .

2.4 التصنيف الثاني:

لقد تناول العديد من الباحثين تقسيم القيادة إلى أنواع و أنماط مختلفة، باعتبار أن عملية القيادة تتأثر بعدة عوامل مختلفة و التي تؤدي بالقائد إلى اختيار نمط قيادي محدد، و باعتبار أن القائد قمة الجهاز الإداري يسير كل التنظيمات و النشاطات و يتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة و معتقداته التي يراها من وجهة نظره محققة لأهداف المنظمة.

و كل هذا يعتبر كأسلوب يمارسه القائد في إدارة و توجيه الجماعة و بالتالي يمكن تقسيم القيادة وفقاً للأسلوب الممارس إلى أنواع تختلف عن بعضها البعض في مظهرها و طريقة ممارستها، و فيما يلي الأنماط القيادية التي لاحظنا بعد الدراسة الاستطلاعية أنها ممارسة داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وهذا التصنيف هو الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا الميدانية وهو كالتالي :

1.2.4 النمط الأوتوقراطي:

و هو نوع من القيادات التي تعتمد و تقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي و التصرف و التعصب للقرارات الفردية، في هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات من دون أن يشرك مرؤوسيه، و يضع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها و ينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد له وليس للأفراد حرية في اختيار العمل و المناقشة أو إبداء الرأي، و بطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تنخفض الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي بينهم، و انتشار المنافسة و الصراع الشديد بين الأفراد مما يؤدي إلى تمزق الجماعة و تصدعها.

و حسب ويبر Weber¹ : النمط المتسلط يهدف إلى التأثير غير المباشر و بضغط خارجية، و أن هذا النوع من النماذج يشتمل على شكلين وهو:

- الرئيس الأوتوقراطي: الذي يفرض نفسه بالتخويف و التهويل و العقاب دون أن يهتم بردود فعل الآخرين.
- الرئيس الأبوي: ذو الأهداف الأكثر تعقيدا لأنه يسعى في وقت واحد على أن يطاع و يحترم ويكون محبوبا.

و يلاحظ على السلوك القيادي الاستبدادي انه يزرع الخوف في نفوس الجماعة، فتتعدم الثقة بين الأفراد، و يتقلب سلوك الأفراد إلى ذلك السلوك الذي يتميز بالتملق لشخصية القائد اتقاء شره و تجنباً لعدوانه و بطشه مع كرههم الشديد له، و نتيجة لذلك يسود الشعور بالإحباط والقلق و عدم الاستقرار و حدة الطبع بين الأفراد ، وينعدم الوئام و تضيق المحبة، وعلى العموم فإن هذا النوع من التسيير يمكن أن ينتج عنه ما يلي:

- يتم تحديد كل سياسة الجماعة بواسطة القائد.
- الوسائل و خطوات النشاط تملئها السلطة.
- يملئ القائد عادة المهمات المحددة للعمل و مهام كل عضو، ومع من يعمل.

1 فؤاد حيدر، على، لنفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1994، ص88.

- القائد دائم التقييم و النقد للعمل الذي يقوم به أي عضو، يبقى بعيدا عن المشاركة الاجتماعية الفعالة، بإنشاء الحالات التي يصدر فيها أوامره ونواهيه¹.
- نلاحظ أن هذا النمط يهتم بالعمل أكثر من العاملين، فسير العمل مرتبط بالقائد وحده وهو سيد الموقف في كل الحالات، وعدم وجوده يسبب الإهمال، وخفض الإنتاج فمن خلال صفة التسلط لهذا النوع يتضح بأن هذه القيادة هي مركز الردع والرغبة التي تؤدي لقمع كل من يحاول أن يبدي رأيه أو معارضته لأي قرار متخذ من طرف القائد.
- و الذي قد يحرمه من بعض الحقوق إضافة إلى عدم فتح قنوات للاتصال بين الطرفين و مناقشة هذه القرارات و التعليمات.

■ النقد الموجه للنمط الأوتوقراطي:

- وجود حد فاصل بين التخطيط و الأداء في المنظمات المستبدية.
- هناك تدمير من المرؤوسين من سياسة الوصول إلى أداء فوق المتوسط والمعتاد وليس أقل من المعتاد.
- الإشراف في المنظمات يكون أوتوقراطيا.
- الاعتداء الكبير على شخصية المرؤوسين في هذه المنظمات التي تستخدم النمط الأوتوقراطي، وذلك بالتوبيخ وعدم الاحترام لمشاعرهم وكذا بالتدخل في أمورهم الشخصية كنوعية وطريقة اللباس.
- تقوم الإدارة المستبدية على فرض الطاعة العمياء من قبل المرؤوسين.
- تتم إجراءات الفصل بصفة ديكتاتورية.
- التعسف والذاتية في تقويم أداء المعلمين.²
- يتضح أن هذا العرض من النمط غير صالح ، وان رد الفعل المتوقع هو عدم شعور المرؤوسين بالرضا عن العمل ، وقلة التجاوب بين فئات المجتمع المدرسي ، والسلبية ، وانعدام روح التفكير والابتكار ، وروح التعاون لحل المشكلات.³

1 فؤاد حيدر، المرجع السابق، ص88.

2 أوقاسي لونيس، الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2001، رسالة غير منشورة.

3 كريم ناصر على ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ط2006، 1، ص48

2.2.4 النمط التسيبي :

هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة بالمعلومات و التوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها¹ حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، و تحديد الأهداف و يظهر القائد هنا بمظهر سلبي إذ يترك الحبل على الغارب مما ينتج عنه نوع من التسيب في هذه المؤسسة². فهذه القيادة نقيض القيادة الاستبدادية إذ أن هذه الخيرة توقف جميع الحريات الفردية، أما في القيادة التسيبية فإنها تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين. إذن تتجاهل الإدارة التسيبية دور المدير وما يمكن أن يقوم به من توجيه للجماعة بنفس القدر الذي تتجاهل فيه الإدارة الأوتوقراطية دور الجماعة، كما لا يستطيع توفير مزايا الدافعية التي يثيرها القائد في أفراد الجماعة.

ومما لا شك فيه أن هذا النمط تغيب عنه فعالية الأدوار والمهام المخولة لكل دور، وكذلك إنفراد كل طرف بأعماله الشخصية، و بالتالي خسارة العلاقات الإنسانية السائدة والروح الجماعية، إضافة إلى خسارة الإنتاجية و العمل المنتج³. ويتسم هذا النمط بشعور المرؤوسين (موظفين، عمال، تلاميذ) بالضيق والقلق وعدم القدرة على التكيف. وبغياب دور القائد هنا يولد لدى المرؤوسين مشاعر العدا و اللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، و يولد لديهم الشعور بالرغبة بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة و بشكل فاحش لوجود الفرصة في عدم مراقبتهم، وعدم إتباع الأصول القانونية في العمل، و هنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري حيث تتميع القيم و التوجيهات و يصبح كل عضو قائد في مكانه⁴.

▪ النقد الموجه للنمط التسيبي هو:

يمكن أن يكون هذا النمط صالحا لبعض أوجه النشاط الإداري كنشاط المؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون بها من العلماء الذي يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب لأنه من المتصور تماما أن تدخل رئيس المنظمة في عملهم قد

1 طارق عبد اعلي، البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان، ط1، 2001، ص54.

2 كت ديفز، ترجمة سيد عبد الحميد موسي، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة، مصر 1994، ص 151.

3 عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس و التربية والاجتماع، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1999، ص 309.

4 طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 55.

لا يشجعهم على البحث و الابتكار، بل إنه قد يضعف روح المبادرة لديهم و يكبت مواهبهم في البحث و الدراسة¹.

إن تطبيق هذا النمط في المنظمات المختلفة يؤدي إلى نتائج سلبية مثل: انخفاض إنتاجها وإهمال أفرادها للعمل، وعدم الاهتمام بتنفيذ المهام الإدارية المطلوبة و تحقيق الأهداف بصورة ملائمة.

يتضح من ذلك أن منح الأفراد الحرية المطلقة يعني إطلاق الحبل على الغارب، وتصير المدرسة في هذا الجو مضيعة للوقت والجهد والمال ، وأن هذا النوع من الإدارة اقل الأنواع من حيث الإنتاج ، ولا يبعث عل احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثيرا ما يشعرون بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه ، مما يكون له آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالإدارة ، وبالتالي على العمل نفسه الذي بدوره يعيق تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة².

3.2.4 النمط الديمقراطي:

ويسمى هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السلوكية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها³.

كما يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ والحرية لجميع أفراد الجماعة، و يعني ذلك إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في النمو والحياة و المساواة أمام القانون، و الحرية، وذلك بالقدر الذي يتيح للفرد النمو الشخصي و الاجتماعي نموا سليما في إطار الجماعة و المصالح المشتركة للأفراد، و هذا لا يتأتى إلا بتوفير الضوابط الاجتماعية التي توقف الفرد عند الحد الذي يتفق و الصالح العام، ومن هنا تكون العلاقة بين الفرد و الجماعة علاقة وظيفية منتجة، قائمة على أساس العدالة والمساواة، و إتاحة الفرصة لتنمية المواهب و القدرات إلى أقصى حد ممكن⁴.

1 عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي ، دار النهضة العربية، السعودية، ط1، 2003، ص 526.

2 كريم ناصر علي ، مرجع سابق، ص 49

3 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة الأزراطية، الإسكندرية، 2003، ص 526.

4 إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، 2002، رسالة غير منشورة.

و يعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات والمساهمة في عمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة بضوابط العمل و تحفيزهم و ترغيبهم و نشر الجدية وتحمل المسؤولية، و تنمية القدرة على الإبداع و التجديد¹.
و كما يصفها بعض العلماء :

▪ **الدكتور محسن العبودي** : "ترتكز القيادة الديمقراطية على أسس ثلاثة هي²:

• إقامة العلاقات الإنسانية.

• المشاركة في اتخاذ القرار.

• الولاء للجماعة بأكملها و ليس للفرد بذاته.

▪ و يرى **الدكتور خميس السيد إسماعيل**: "أن القيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات

الإنسانية و المشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات أو اتخاذ القرارات الهامة". و يرى

الدكتور عبد الفتاح حسن: " أنها تقوم على الفرضيتين التاليتين³:

• قدرة الأفراد الناضجين الأذكياء المثقفين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة و مسؤولة.

• انعكاسات المرووسين تكون ذات طابع إيجابي إزاء اخذ الفرص المتاحة لهم،

للتعبير عن ذواتهم، في حين أنها تكون ذات طابع سلبي إذا ما حرموا من هذه

الفرص.

ووسيلة النمط الديمقراطي لتحقيق أهدافه هي:

• "الاعتماد على التفكير العملي في حل المشكلات و الابتعاد عن العنف، و التعاون

بين الأفراد تعاوننا يستهدف الصالح العام.

• يتميز السلوك الجماعي في ظل هذا النمط بقوة التماسك لدى الأفراد.

• وجود الاستقرار داخل العمل و الرضا عنه و الرغبة بالاستمرار فيه.

• إبداء الرأي بصراحة وان يكون له صفة التوجيه و المعاونة على تحقيق الهدف و

ليس بطريقة الأمر.

1 طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 53

2 محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مكتبة الأنجلوسكسونية ، القاهرة 1991، ص 35.

3 مصطفى أبو زيد فهمي و حسن عثمان، مرجع سابق، ص30.

- تتميز هذه المجموعة بكون عملها يسيرُ بانتظام سواء في غياب القائد أو حضوره.
- ذلك لأن العمل منظم و المسؤوليات كذلك، والعلاقات الإنسانية تساعد على قيام كل واحد بدوره لتحقيق الهدف¹.
- مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الواجبات و المسؤوليات ما يساعد على اكتشاف المواهب المختلفة و تنميتها، من أجل استخدامها بما يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها دون تحيز. و الاهتمام بتوفير الاتصالات الجيدة داخل المنظمة ومن أهمها الاجتماعات و المقابلات الشخصية².
- احترام إنسانية الفرد و تقدير قيمته وإتاحة الفرصة لنموه الفردي و الاجتماعي³.
- و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية:
- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.
- يعطي أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا مثاليا بالنسبة لهم.
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود و التفاهم بين الأفراد و بين القائد.
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العدوانية والتسلطية.
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه و التي قد تخلق جوا من الاضطراب و القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.
- يلاحظ أن القيادة الديمقراطية بهذه الصفات تكتسب كثيرا من القيم، ففي ظل تلك الخصائص و ذلك السلوك القيادي يستطيع القائد أن يضيف نشاط الأفراد الذين يقوم بقيادتهم إلى نشاطه هو، فيتماسك الأفراد و يرتفع مستوى الأداء و ينمو الإنتاج و تزدهر جودته.

1 محمد زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص30.

2 إسماعيل أحمد حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم بالنظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2000، ص 37.

3 إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، ط2، 1996، ص 37.

و قد أثبتت دراسات قام بها كل من فروم Vroom و مان Mann أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في رضا المرؤوسين و روحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية، بينما وجد الرضا و الروح المعنوية أقل تحت ضل القيادة الاستبدادية¹.

■ النقد الموجه للنمط الديمقراطي:

في الحقيقة انه لا يوجد نمط أو نموذج يخلو من الأخطاء والعيوب ومن أهم الأخطاء التي قد تظهر في هذا النمط ما يلي :

- إن هذا النمط يمنح نوعاً من الحرية للأفراد وقد نلاحظ التسبب والتعاس عند البعض .
- انه يمنح الحرية للأفراد في اختيار الأنسب من الأعمال حسب اختصاصاتهم وقد نجد البعض يختار أعمال غير مناسبة لقدراته ولا لميولاته .
- نجد هذا النوع لا يصلح عندما يتعلق الأمر بأعمال تحتاج للصرامة والدقة في التنفيذ كالعلاقات العسكرية مثلاً.

ونجد الدكتور إسماعيل محمد حجي يعلق على النمط الديمقراطي قائلاً " لا توجد في الحقيقة أية أوجه نقد محددة لهذا النمط عند المقارنة بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، التسببي، الديمقراطي)، و قد أكد رجال الفكر و المتخصصون في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطية يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنه يساعد على تحقيق الأهداف، و على العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يتسببا بنوع من الاضطراب في العلاقات و الخلل الإداري لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإداري المعاصر"².

وفيما يلي الجدول التوضيحي الذي نقيم به المقارنة بين بعض الأنماط القيادية التي ذكرنا والبعض الآخر الذي لم نذكر ولكن ننوه لها في هذا الجدول:³

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 148
2 إسماعيل أحمد حجي، مرجع سابق، ص 138.

3 المصدر : هموسي، خر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 143 – 145
ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 39 – 48

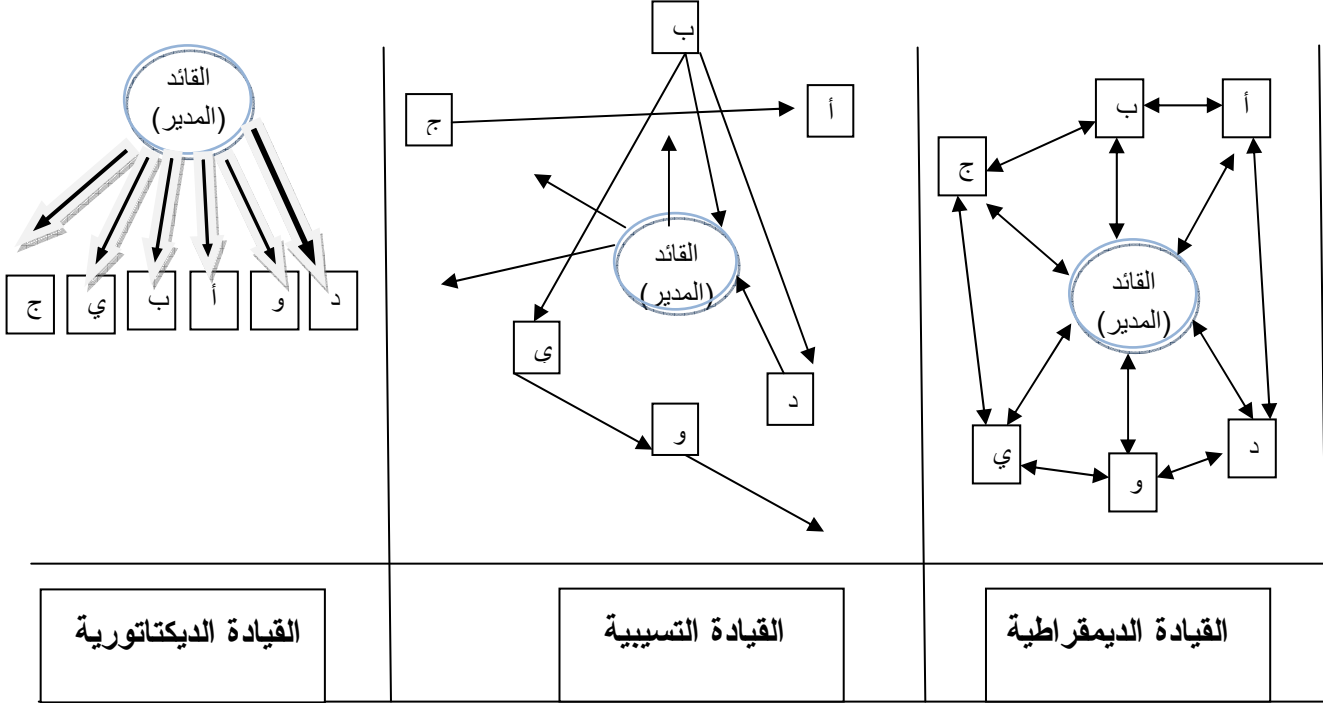
الفصل الثاني: أنماط القيادة الزبوية

نمط القيادة	أهم سماته	أساليب التأثير	سمات المرؤوسين
1- القيادة الديكتاتورية Authoritarian Leadership	تركيز شديد للسلطة. ولا يشجع النقد ولا يسمح بالرأي. كما لا يعطي فرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط. ولا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه.	السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد.	الميل إلى التبذل، والعدوانية بسبب القهر، الشعور بالأنانية، والعلاقات متسلطة ويسعى البعض للتملق والنفاق ليحظى برضا القائد.
2- عدم التدخل Laissez Faire Leadership	تفويضاً كاملاً للسلطة عدم الاهتمام بالعمل أو العاملين عدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال القائد يتبع مبدأ عدم التدخل	تفويضاً شبه كامل لسلطاته واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه والتدخل الإجباري في شؤون العمل ويستخدم أحياناً سلطته الرسمية.	سيادة جو من التوتر والقلق وعدم وجود أية صورة من صورة الرقابة وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة وفي حالة الخطأ لا يمكن تحديد المسؤول عنه بدقة لتميع المسؤولية.
3- الديمقراطية Democratic Leadership	الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل ويسمح بالنقد البناء، وبإبداء وجهات النظر ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملائمة لأداء العمل وتفويض جزء من سلطاته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل	الترويج في العمل عن طريق : إلغاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل.	الاتصالات بين القائد والتابعين ودية وموضوعية ولا يتعطل أو يرتبك العمل في حالة غياب القائد لأن المسؤوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العمل تتكاتف المجموعة للتغلب على العقبات.
4- القيادة الداعمة Considerate Leadership	الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض ويركز على راحة مجموعة العمل وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم	الثقة والصداقة مع المرؤوسين والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي.	الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفون حوله والإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضاء عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة.
5- القيادة الداعمة للمهمة Structuring Leadership	لا تشجع الاستقلال في العمل ولا مجال للمرونة مع الأفراد ولا يعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل ولا تسامح مع المخطئ فالمهم هو إنجاز المهمة بشكل صحيح.	يعتمد السلطة الرسمية انتقاد المخطئ حتى ولو علنا والتلويح بالعقاب وأسلوب الإكراه "في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه.	شيوع روح الخوف من العقاب وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدون ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد مما يؤدي لعدم الرضاء عن الوظيفة والتزام كل فرد بمهمته فقط وعدم شيوع روح التعاون فيما بينهم
6- التبادلية Transactional Leadership	يحاول فهم وترجمة سلوك تابعيه ليقابلهما بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ويفوض جزءاً من	إعطاء المهارة والمعرفة فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحياناً والمنح المادية)	عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم توحيد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف

	سلطاته للتابعين ويخلق مناخا تنظيميا (سياسات، ثقافات) ويكون له تأثير كبير علي جماعة العمل	مكافآت، وحوافز) وأيضا المعنوية) تفويض للسلطة، مشاركة في القرارات، ترقية..)	درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعا لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد. وقد ينعكس ذلك علي باقي الأفراد، الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها
7- التحويلي Transformational Leadership	شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ويسعى دائما للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويتعلم طول الوقت وقادر علي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم	قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو يبهز جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القدوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل والعلاقات الإنسانية والذوبان مع تابعيه (تحالف، صداقة) وخلق دافعيه كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي	ترتبط جماعة العمل ارتباطا شديدا لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له و يتحدون جميعا تحت كلمته عادة ما يكون لدي المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في بذل الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضاء بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية
8- الكاريزمية Charismatic Leadership	صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها ولديه قدرة كبيرة علي الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول ولديه قدرة كبيرة علي المرونة والتركيز ويرقي برغبات تابعيه إلي الدور والمكانة فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير ولديه قدرة علي الإلهام فهو يعتمد علي إدارة تابعيه بالرموز والشعارات	عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقترن من أسلوبه في التأثير علي تابعيه	تتشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضا مع القيادة التحويلية

جدول رقم (01) يبين الأنماط القيادية لدى مدير المدرسة

ومن خلال اتصال الأفراد داخل المدرسة يمكن تمييز نوع النمط القيادي المتبع وهذه الأشكال توضح أنواع الاتصال بين المدير والمؤوسين كما تصورناه:



الشكل رقم (01) شكل تصورناه لطبيعة الاتصال تحت أنواع القيادة الثلاثة .

ونلاحظ في الشكل الأيمن الذي يمثل النمط الديمقراطي الاتصال بين الجماعة المدرسية المكونة من الأفراد (أ، ب، ج، د، و، ي) والقائد (المدير) منظم ومحدد وكذا بين الأفراد فيما بينهم ، أما الشكل الذي في الوسط ويمثل القيادة التسببية فنجد أن عملية الاتصال بين الأفراد والقائد غير محددة وغير مرتبة وكذا اتصال القائد بالأفراد يمتاز بالعشوائية والتشتت ، والأمـر يختلف عند القيادة الديكتاتورية الموضحة في الشكل الذي في اليسار حيث نلاحظ أن الاتصال بين القائد ومجموعته محدد ولكنه غير عادل بل اتصال فوقي عمودي يتسم بالتسلط وينحصر في الاتصال الأمر.

05. العوامل المحددة للأسلوب القيادي المناسب

لا يمكن تحديد الأسلوب القيادي المناسب لكل إدارة تماما بما فيها الإدارة المدرسية ، ولكن هناك عدت عوامل يمكن أن يتحدد من خلالها الأسلوب القيادي المناسب نذكر منها :

1.5 شخصية القائد : ترى المدرسة الفرنسية المعاصر في علم الطباع - والتي تزرعها الفيلسوف وعالم النفس الفرنسي: روني لوسين R. le senne (1882 - 1954 م) بان الشخصية تتضمن الطبع و أن هذا الأخير فطري ثابت لا يتغير ، وتحدده مقومات أساسية هي : الانفعالية والفعالية والترجيع ، ومقومات تكملية ، منها : سعة ساحة الشعور والقبطية (الأثوثة أو النموذج فينوس والذكورة أو عامل مارس) والذكاء وعامل الاستيلاء وعامل الاهتمامات الحسية وعامل المودة وعامل الهوى العقلي . ومن تزواج هذه المقومات التربوية تنشأ النماذج الطبيعية الثمانية¹

أما العوامل الأخرى التي تحدد أسلوب القيادة المناسب فنذكر منها مايلي²:

2.5 شخصية المرؤوس : لان الناس يتفاوتون في شخصياتهم طبقاً لمبدأ الفروق الفردية يكون من الأنسب أن يستعمل القائد أكثر من أسلوب قيادي حسب الظروف والصفات الغالبة المميزة لشخصيات الجماعة . فالأشخاص المتعاونون يجدي معهم أسلوب القيادة الديمقراطية والأشخاص العدوانيون يكون الأسلوب القيادي الديكتاتوري هو الأنسب وهكذا .

3.5 عامل الخبرة : قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب القيادي الديمقراطي مع اللذين لهم خبرة واسعة في العمل، في حين يكون الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل .

4.5 عامل السن : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي أو الفوضوي مع كبار السن والأسلوب الديكتاتوري مع صغار السن.

5.5 عامل الجنس : قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الذكور والديكتاتوري مع الإناث.

6.5 عامل التعود على الأسلوب الديمقراطي : قد يحدث وان يجد القائد مرؤوسيه غير متعودين على العمل بالأسلوب الديمقراطي ويضطر حينئذ إلى التعامل معهم بالأسلوب الديكتاتوري حتى يعودهم على الأسلوب الديمقراطي تدريجياً .

1 سامي الدرومي، علم النفس ، دار المعارف ، القاهرة ، 1961 ، ص: 21- 77
2 محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب القاهرة ، مصر 1984 ، ص 148

06. معوقات القيادة التربوية :

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التي تجد من فعالية القائد ، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي ، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ، ومنها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق ، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة ، فكل ما له قيمة هو من أنت ؟ وما هي معرفتك ؟ ويلخص محمد منير مرسى أهم المعوقات في السلوكيات الخاطئة التالية: 1

1.6 تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال .

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق . يقدم ميلر هذه النصيحة " لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة " فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الاعتماد على النفس فقط ، عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، استخدام القوانين والروتين كل هذا يؤدي إلى الفشل، مثال ذلك المدير الذي لا يستعين بالمفتش أو ذلك الذي يدعي انه يعرف كل القوانين ويتقن كل الأعمال ، وكذا المدير الذي يقوم بكل الأعمال فردياً ظناً منه انه لا يوجد شخص آخر يستطيع أو يهتم بالعمل ، مما يؤدي به إلى التخلي عن تفويض السلطة للآخرين كالناظر أو المساعدين التربويين أو حتى المستشار التربوي إذا تعلق الأمر بالطلبة ، حينها يتحول من مدير إلى سيد يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ. فيحس الإداريون والأساتذة بالتهميش و نقص الحرية مما يؤثر على رضاهم عن أعمالهم وكذا على ولائهم للمؤسسة مما يؤثر سلباً على أداءهم التربوي.

2.6 تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات ، ولقد قال بنيامين فرانكلين " لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح ، ولكن ها هي وصفة الفشل ! حاول إرضاء كل فرد ، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات" إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم ، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود ، و يتفاقم الوضع سوءاً .

3.6 الفشل في استخدام منظور أوسع :

إن تفويض المسؤولية للخبراء الفنيين - الذين تمت ترفيتهم إلى مناصب إدارية - يجب أن يراعى فيه حجم التفويض و كفاءته فتوليتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين :

- لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهام الإدارية القيادية ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد ، والتدريب الجيد والتجهيز .
- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها : سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين ، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد .

4.6 التبعية بدلاً من القيادة :

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية ، وصنع القرارات ، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات لغيره .

لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد المتعاون فالقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح .

لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي .

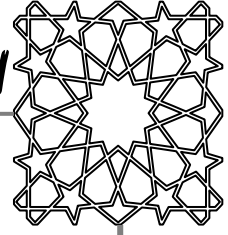
التبعية مفهوم لا بد من القائد البعد عنه لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على موظفيه ، وصنع القرار لا بد أن يكون في يده لأنه عمله .

خلاصة:

يعد النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع (الأساتذة العمال والإداريين) ، من خلال حفز نشاطهم من جهة ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى ، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل ، أما إذا كان منافيا لمطالب العمل ورغبات الأتباع فإنه لاشك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الرضا لديهم أو خفضه .

والنمط القيادي السائد في الإدارة المدرسية الجزائرية عامل آخر مساعد للقائد في تسيير أفراد جماعته وكذا للأفراد في التعامل مع قيادتهم من اجل تحقيق التلاحم والتعاون.

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة



03- تمهيد :

1. مفهوم الإدارة

2. أسس الإدارة المدرسية

3. وظائف الإدارة المدرسية

4. نظريات الإدارة المدرسية

4- 1 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

4- 2 الإدارة كعملية اتخاذ قرار

4- 3 الإدارة كوظائف ومكونات

5. مدير المدرسة الثانوية

6. وظائف مدير الثانوية في الجزائر

04- خلاصة

مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية الجزائرية من ابرز انساق العملية التعليمية التي يقوم عليها نظام التطوير الاجتماعي، وتزداد أهميتها كلما كان مجالها البشري أوسع، غير أنه بقدر أهميتها واتساع مجالها تزداد مشكلاتها وتتعدد عملياتها وتتداخل المهام فيها، و يصعب تحديد مخرجاتها والتنبؤ بها، لذلك أنشأت الإدارات والمديريات والوزارات لتكفل بها ومعالجة مشكلاتها ، سميت بوزارة التعليم ومديرية التربية والإدارات المدرسية ، هذه المديريات والإدارات أثناء تسيير هذا القطاع لابد لها أن تسلك طرقا وتستخدم أساليب تساعد في ذلك ، ونظرا لهذه الحاجة الملحة نجد عديد العلماء والباحثين قد بحثوا وطوروا نظريات ونماذج، و على اختلاف منطلقاتها فإننا نجدها تصب في مجملها في بوتقة الوصول بقطاع التربية والتعليم إلى إنتاجية جيدة وبأقل التكاليف واقصر الأوقات .

01- مفهوم الإدارة:

الإدارة من حيث هي،"النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية ، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق الهدف ، وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية ، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة"¹ طورت بشأنها مفاهيم عدة نتفحصها فيما يلي

يعود لفظ الإدارة إلى الجذر (serve) من الأصل اللاتيني وتعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة

وفي أمريكا نجد كلمتين بمعنى إدارة : Management administration

وإذا انتقلنا إلى الأشخاص وجدنا للمدير عدة أسماء منها ²

Director

Administrator

Executive

Manager

وقد تعددت تعاريف الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها ومن حيث أنه لا يوجد

تعريف واحد يمكن تطبيقه فقد لوحظ تعدد التعريفات والتي نذكر منها ³ :

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.
- عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .

¹جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص: 9

²عبد الغاني النوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، الدوحة ، قطر ، دار الثقافة ، ط 1 ، 1991 ، ص 33

³عبد الغاني النوري ، المرجع نفسه ، ص 33

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

- نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانيات المادية المتاحة وفقا للأسس والقواعد العلمية .
- والملاحظ للتعريف في مجملها يستنتج أنها تتبنى على ما يلي :
- أنها تعتمد على الجهد المبذول سواء من طرف المدير أو تعاون الكل .
- أنها تسعى لتحقيق هدف مشترك أو عدة أهداف .
- أنها عملية ممنهجة ومقصودة .
- أنها عملية تحتوي على الجوانب العلمية والفنية مجتمعة في شكلها الناجح .

1-1 تعريف الإدارة العامة : هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط

العمل وتوجيه الجهود ورقابة التنفيذ ، فإذا كانت هذه الأعمال عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة سميت الإدارة إدارة عامة ، وهي تضم الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية أو اجتماعية أو صناعية أو صحية أو تربية ، إذا لإدارة العامة تحقق الأهداف العامة للدولة وفق سياستها .

فيعرفها فيفنر fifner : الإدارة العامة بأنها " تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة " ¹.

ويقول فورست forst أنها "فن توجيه نشاط الآخرين" ²

يعرفها فايول : بأنها عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة ³.

وعرفها تايلور : بأنها المعرفة العلمية الدقيقة لما نريد أن يفعله الآخرون ، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف ⁴.

1 جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ، ص : 11

2 عبد الغني النوري ، مرجع سابق ، ص : 37

3 جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ، ص : 10

4 جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ، ص : 10

والإدارة العامة تشبه إدارة الأعمال فهما فرعان من فروع الإدارة ويخضعان لنفس المبادئ الإدارية المجردة، ويختلفان في تطبيق المبادئ في مجالين مختلفين فالأول في مجال حكومي (الإدارة العامة) والآخر في مجال الملكية الخاصة (إدارة الأعمال)

1-2 تعريف الإدارة التربوية : هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع¹

1-3 تعريف الإدارة التعليمية : تعتبر الإدارة التعليمية جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة فهي معها في عناصرها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه ووضع القوانين التي تنظم العمل الإداري وتعرف الإدارة التعليمية بأنها : كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم ، أو بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا للإيديولوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.²

1-4 تعريف الإدارة المدرسية : باعتبار أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة فالإدارة المدرسية جزء من إدارة التعليم وأداة من أدواتها في تحقيق الأهداف التربوية ووسيلة من وسائلها في تبليغ المجتمع المرامي القصوى التطبيقية وتعرف الإدارة المدرسية بعدت تعاريف نذكر منها:

- أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سلمية³.

1 عبد الغاني النوري ، المرجع السابق ، ص 37

2 جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، 2000، ص: 9

3 جمال أبو الوفا ، مرجع سابق ، ص: 10

- كما تعرف على أنها عملية تخطيط و تنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من اجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من داخل الإدارة المدرسية.¹
- **تعريف الإدارة المدرسية في التشريع المدرسي الجزائري .**

هي الهيئة التنفيذية المكلفة بتطبيق نصوص الدولة بصفة عامة ونصوص الوصاية بصفة خاصة وتعمل على تقديم الخدمات الضرورية للجمهور المدرسي في إطار برنامجها التربوي والتكويني.²

- **التعريف الإجرائي :** من هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف إجرائي للإدارة المدرسة بأنها : مجموع النشاطات العقلية والتطبيقية التي يقوم بها كل الفريق التربوي كل حسب دوره داخل المدرسة والتي تهدف في الأساس إلى تحقيق الأهداف التربوية التي تتماشى مع فلسفة المجتمع والمسطرة من الإدارة التعليمية سلفا .

5-1 الفرق بين الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية :

لا يوجد فرق أساسي بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية فالتعليم هو التربية في غالب الأحيان ، غير انه يمكن أن نشير إلى فرق قد يكون مميزاً لهما عن بعضهما فالتربية اعم واشمل من التعليم لأنه في بعض الدول يقصد بالتعلم العمل الحكومي في تعليم أفراد المجتمع القراءة والكتابة والأخلاق والسلوك الحسن ، في إطار المدرسة بينما توصف التربية بأنها إضافة إلى ما ذكر عمل مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى كالأسرة والنادي ووسائل الإعلام وجماعة الرفاق ومؤسسات التطبيع الايديولوجي إلخ...وقد ابرز لنا النظام السوفياتي السابق هذا الفرق بوضوح حين اسند مهمة تثقيف المجتمع إلى كوادر الحزب الشيوعي ، بينما أبقي على مهمات التعليم إلى مؤسسات النظام التعليمي³ .

1 جمال أبو الوفا ، مرجع سابق ، ص: 10

2 وحدة التسيير الإداري ، سند تكريني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الاكمامي ،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم،وزارة التربية الوطنية ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ص:5

3 جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ، ص : 11

02- أسس الإدارة المدرسية :

يعتمد أي عمل على أسس ينبني عليها، والإدارة المدرسية لها أسس يجب مراعاتها والاعتماد عليها لتتجح من جهة ولتحقق أهدافها من جهة أخرى و هذه الأسس هي: ¹

1-2: الديمقراطية:

وهي أسلوب في الإدارة يحول دون تسلط رئيس التنظيم الإداري أو احد أعضائه في انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى فريق العمل والأخذ برأيهم ويتجلى السلوك الديمقراطي في التنظيم الإداري فيما يلي²:

- احترام فردية كل عضو من أعضاء التنظيم الإداري وتقدير هذه الفردية وإفساح المجال أمامه بإبداء الرأي والتجديد والابتكار
- تنسيق الجهود بين العاملين في التنظيم الإداري ، وتشجيعهم على العمل التعاوني و إتاحة الفرص لهم لإبراز مواهبهم في هذا المجال .
- التكافؤ بين السلطة و المسؤولية بحيث تكون هناك سلطات تنفيذية تتكافأ مع المسؤوليات المنوطة بالإدارة.
- اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فلا يوضع شخص في مكان لا تؤهله له قدراته وإمكاناته أو في مكان لا يتناسب وهته الإمكانيات و القدرات..إذ وضع الشخص في مكانه المناسب يحفز له بذل الجهد والعمل إلى أقصى حد ممكن.
- توزيع المسؤوليات، وتحديد الاختصاصات بحيث لا يكون هناك تداخل بينها أو ازدواجية في التنفيذ.

1 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ، ص - ص: 249 - 253

2 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ، ص : 250

2-2 القيادة الجماعية:

هي مظهر من مظاهر الديمقراطية حيث لا ينفرد رئيس الجهاز الإداري بصنع القرار أو البت في الأمور بل يشرك غيره ممن يعملون معه..ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام أمان ضد خطأ القرار أو سوء التقدير، ففي الإدارة التعليمية فرص القيادة الجماعية مهيأة بصورة واضحة، فالإدارة التعليمية تتضمن أقسام أو وحدات ورؤوسا هذه الأقسام مع المراقب وغيرهم يمكن أن يمثلوا مع المدير قيادة جماعية في هذه الإدارة¹.

وكذلك الحال مع المدرسة حيث توجد فيها أقسام و مواد ومدرسون و مشرفون فنيون مع وكلاء المدارس والمراقبين وغيرهم والذين يمكن أن يمثلوا مع المدير قيادة جماعية للمدرسة.

■ توزيع الأدوار:

لابد عند توزيع المسؤوليات من اكتشاف مواهب الأفراد وقدراتهم ومعرفة المجالات التي يتقنون العمل فيها بحيث يسند لكل فرد نوع العمل الذي يناسبه .

وينبغي أن يلاحظ أن القيادة الجماعية عملية تفاعل اجتماعي يتوقف نجاحها على بناء الجماعة نفسها ، وعلى تنظيمها واتجاهات أفرادها واهتماماتهم ومشكلاتهم ، وعلى العلاقات السائدة بين أفرادها والظروف المحيطة بهم .

■ صفات القيادة الجماعية :

وهناك صفات أساسية وجب توفرها فيمن يناط بهم أمر المشاركة في القيادة الجماعية من أهمها : الذكاء والقدرة على حسن التصرف وسعة الأفق ... ذلك لأن الذكاء وسعة الأفق هما أساس التعامل الاجتماعي الناجح، وهذا يساعد على إدراك جوانب المشكلات والتوصل إلى حلها.

ويتصل بذلك القدرة على فهم الآخرين والتعرف مواطن القوة والضعف فيهم. وذلك إلى جانب بعض الصفات المزاجية والخلقية الثابتة نسبيا عند الأفراد كالاتزان العاطفي وضبط النفس والتخلص من عوامل التحيز والأنانية وغير ذلك.

ويتوقف نجاح القيادة التربوية الجماعية على شخصية الرئيس وإيمانه بالديمقراطية كما يتوقف على وعي الأعضاء المشاركين فيها.

2-3 العلاقات الإنسانية:

وتتعلق بحسن المعاملة بين أفراد التنظيم سواء بين المدير وبقية الأعضاء أو الأعضاء فيما بينهم ويتعلق حسن التعامل بالتقدير المتبادل والاحترام والاستماع إلى الآخر وتقبل طرحه والتعرف على مشكلاته والمساعدة في حلها.¹

وتلعب العلاقات الإنسانية الحسنة بين أفراد التنظيم الدور الأساس في تنمية الحب والتعاون تنمية روح المسؤولية وتبني العمل الجماعي البناء ، حتى يشعر الفريق وكأنه أسرة واحدة وبالتالي تتكاتف الجهود لإنجاح العمل وكفى بذلك فائدة .

2-4 الكفاءة و الفاعلية في الأداء :

ويرتبط ذلك بالنظرة التحليلية والقيم العلمية التي تعنى بالأداء في إطار النظم واللوائح التي تحكم المؤسسة التربوية والتي تنظم العمل داخلها.²

ولاشك أن الكفاءة والفاعلية عنصران هامين في العمل أيأ كان نوعه وفي المجال التربوي كذلك من حيث أن الكفاءة تؤدي إلى الإنتاج الجيد والفاعلية تكسب الوقت والجهد وهما معا يجعلان الفعل التربوي أكثر نجاحا.

03- وظائف الإدارة المدرسية الجزائرية :

تلعب المدرسة دورا فاعلا في المجتمع ويظهر هذا الدور جليا عندما يناط بها نقل الثقافة للجيل الجديد ، أو عندما يعزى لها الفشل العام للدول ، أو عندما تهتم بتنشئة الفرد

1 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ، ص : 250

2 عبد الغاني النوري ، نفس المرجع نفس الصفحة

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

وإعداده للحياة . وسنتناول وظائف الإدارة عموما لأننا سوف نتطرق لها ضمن وظائف مدير

الثانوية فيما بعد، وتتمثل وظائفها حسب الدكتور عبد الغاني النوري فيما يلي :¹

1- تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في

تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم.

2- العمل على تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام ويساعدهم على تحقيق

ذلك مراعاة ما يلي :

- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل .
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم .
- اتباع أساليب إيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي .
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ، ومكانتها بين السلم التعليمي .
- الإدراك التام لخصائص نمو التلميذ وما يستلزمه .
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ، ومشكلاتها ، واقتراح الحلول لها .

3- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.

4- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي ، وتحسينه وكذلك القيام بالقيادة المهنية

للمدرسين .

5- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .

04- نظريات الإدارة المدرسية :

في الحقيقة لا توجد نظريات مخصصة للفعل التربوي بصفة خاصة ، ولكن هناك نظريات متعددة فسرت العملية الإدارية عامة ، وحاولت معالجة بعض مشكلاتها والتقليل من الأخطاء أثناء العمل من ناحية ، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج وبأحسن النوعيات وأقل التكاليف من ناحية أخرى ، وسنورد مجموعة من النظريات الكبرى التي فسرت العملية الإدارية محاولين إسقاطها على الإدارة المدرسية وهي كما يلي:

1-4 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية : وتنسب هذه النظرية إلى يعقوب جيتزلز

j.w.Getzels ويعتبر من أشهر روادها خاصة في ميدان الإدارة التعليمية وتقوم على مفهوم اجتماعي للإدارة حيث ينظر إلى الإدارة أنها تتكون من نماذج ثلاث تشكل في مجملها نظرية الإدارة كعملية اجتماعية¹ وسنورد هذه النماذج كالتالي :

1-1-4 نموذج جيتزلز ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات

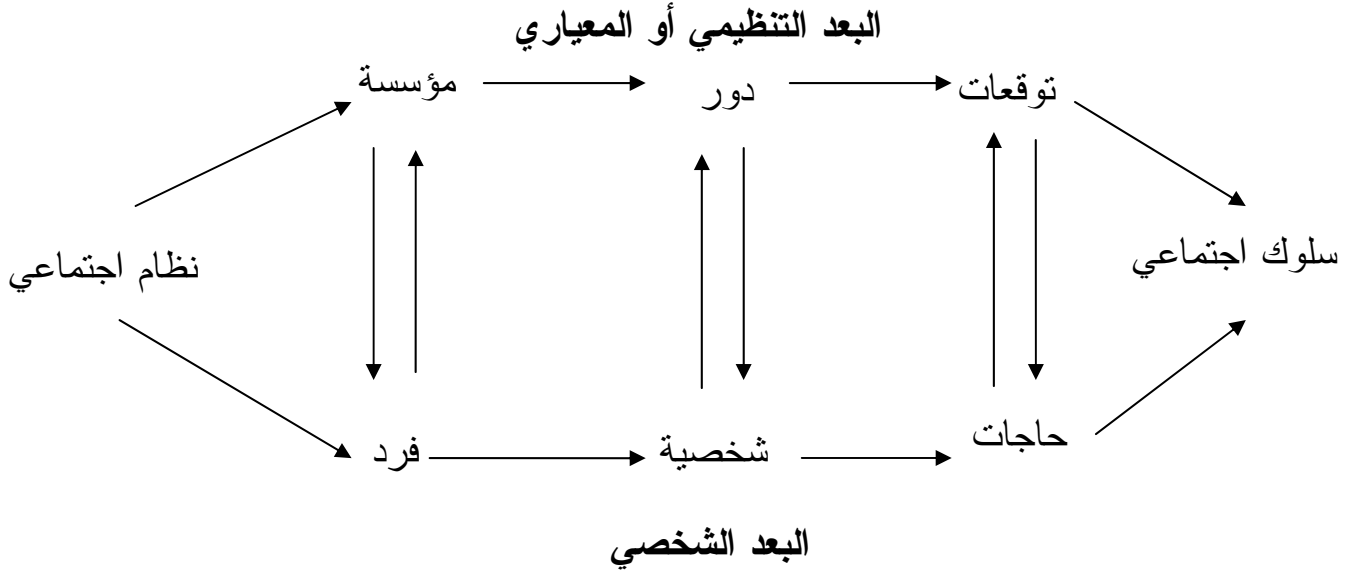
بين الرؤساء و المرؤوسين في إطار اجتماعي في سبيل تحقيق أهداف هذا النظام ، ويرى بان النظام الاجتماعي للمؤسسة بما فيها المدرسية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر وهما :

▪ الشخصي،تنظيمي أو المعياري Nomothetic و أطلقه جيتزلز على الدور الذي

تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الأهداف العامة .

▪ البعد الشخصي Idiographic في النظام الاجتماعي وهو عبارة عن الأفراد العاملين

في المؤسسة و النشاطات التي يقومون بها واحتياجاتهم لهذا النشاط ، ويرى جيتزلز أن السلوك الاجتماعي هو حصلة تركيب معقد لعاملي الدور و الشخصية. وقد قام بتصوير هذه العلاقة في الشكل الآتي :

الشكل : (02) نموذج جيتزلز¹

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من الأفراد والنظام هي الجوانب الحية الديناميكية للوظائف في المؤسسة - المدرسة - ويتحدد دور كل منها بما يسمى بتوقعات الدور Rôle expectations وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور . وكل دور يستمد مكانته من الأدوار الأخرى داخل النظام - المدرسة - فمثلا لا يمكن تحديد دور المعلم أو دور المستشار التربوي إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر ، ولكي نحدد دور المستشار التربوي أو دور المعلم لا يكفي أن نعرف توقعات وطبيعة دور كل منهما ، بل يجب أن نعرف طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، وهذا يعني أن تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في النظام المدرسي لا بد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي ، وهما البعد التنظيمي والبعء الشخصي ، وهذا يتطلب تحليلا علميا واجتماعيا وسيكولوجيا.

¹ عبد الغني النوري ، مرجع سابق ، ص 280 (بالنسبة لتهميش الأشكال سوف نستمر في تهमيشها كما نهمش الاقتباس تماما)

وهكذا قد يكون بعض القادة في أدائهم للأدوار اقرب إلى البعد المعياري أو التنظيمي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي¹.

وهذا يشبه المبدأ الذي تقوم عليه الإدارة الجزائرية والتي تقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

4-1-2 نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية

في رأي جوبا Guba أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري ، وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة ، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : (القوى التنظيمية ، والقوى الشخصية) وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي .

وهنا ينظر جوبا لرجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله والشخصية التي يتمتع بها.

ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز. وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات العليا .أما القدرة الشخصية فهي قوة غير رسمية و لا يمكن تفويضها ، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحضون بالقوة الرسمية وهي المركز و لكنهم لا يحظون جميعهم بقوة تأثير الشخصية على الآخرين ورجل الإدارة الذي يتمتع بقوة المركز أو السلطة فقط دون قوة الشخصية يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي عليه أن يتمتع بقوة السلطة وقوة الشخصية معا وهما المصدران الرئيسان للقوة لدى رجل الإدارة المدرسية والتعليمية وغيره.²

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر لا يمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المنظمة أكثر من فرد واحد. وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل قوة

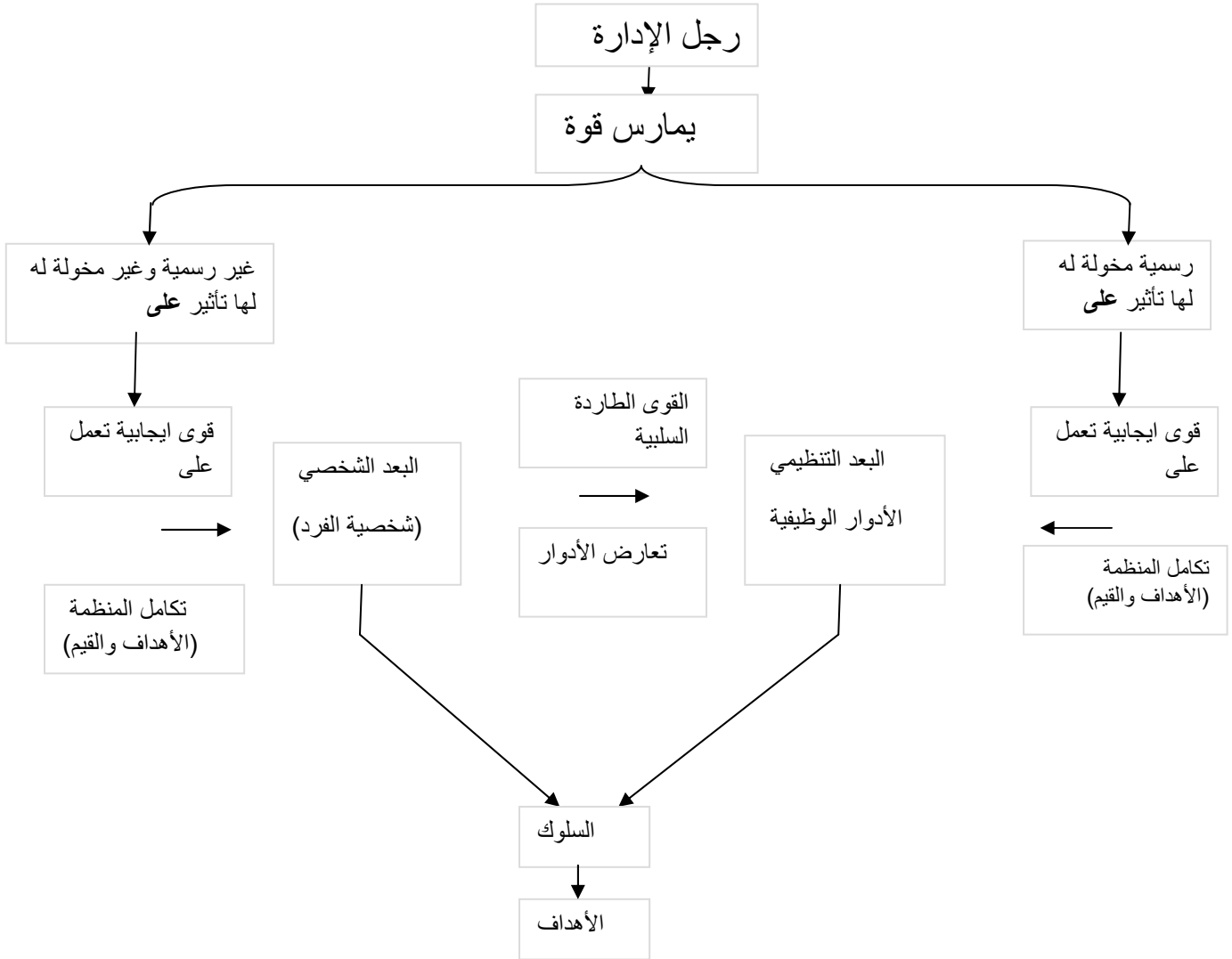
1 جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص 43

2 كريم ناصر علي ، الإدارة والإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص 59

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

طرد Alienating سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه. ولكن يوجد في نفس الوقت قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام. وهذه القوى تتبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة .

وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية:



الشكل (03) نموذج جوبا للعلاقات الداخلية الإدارية¹

ونلاحظ في الشكل (03) نموذج جوبا للعلاقات الداخلية الإدارية حيث أن رجل الإدارة يستمد قوة رسمية من المراسيم والأطر القانونية التي تحكم العمل داخل المنظمة أو ما يسمى (بالبعد التنظيمي)، وأخرى غير رسمية تتمثل في علاقاته مع أفراد المجموعة من خلال شخصيته ومدى تأثيرها على الآخرين وقدرته على الإقناع وتوصيل الأفكار وهذا ما يسمى (بالبعد الشخصي) وكلا هذين البعدين يسعيان إلى تكامل المنظمة وتحقيق أهدافها، ويصور جوبا في الشكل السابق تعارض الأدوار والقوى الطاردة السلبية التي تنتشر في المنظمة وهما يقفان كعائق دون ذلك .

3-1-4 نموذج أو نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons يشير بارسونز إلى أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما يخدم أهدافا هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام و يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة، ويرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

1 **التأقلم أو التكيف:** بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

2 **تحقيق الهدف:** بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

3 **التكامل:** بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل.

4 **الكمون** بمعنى أن يحافظ على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.¹

ويميز بين ثلاث مستويات رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية هي :

1. **المستوى الفني :** وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين والأساتذة بالمدارس.

2. المستوى الإداري: ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.

3. مستوى المصلحة العامة: وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.¹

2-4 الإدارة كعملية اتخاذ قرار (نظرية جريفيت)

بنيت هذه النظرية من طرف جريفيت "الذي طور النموذج الذي يتصور الإدارة كعملية اتخاذ قرار .

ومع أن كتابا سابقين في مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما مشابها لهذا مثل بيرنارد و سيمون إلا أن جرافيت طبق وعدل هذا المفهوم في مجال الإدارة التعليمية² ويقول جرافيت " لاشك أن الأساسي في دراستنا هذه يتمثل في التوجيه والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات . ولا يعتبر هذا المفهوم أساسيا فقط لكونه أكثر أهمية من الوظائف الأخرى بل انه أمر أساسي لجميع الوظائف الأخرى للإدارة حيث انه يمكن اعتبارها هي ذاتها عملية اتخاذ قرارات. فهذه العملية (عملية اتخاذ القرار) أصبحت تعرف بأنها جوهر عملية التنظيم والإدارة³

وعملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرار⁴ ولكن لا يخلو أي حل للمشكلات من اتخاذ القرار. فاتخاذ القرار هو عملية معقدة ومتداخلة مع عمليات الإدارة الأخرى من جهة ومن جهة أخرى هي عملية روتينية و عادية في الإدارة ، فلا يخلو أي سلوك إداري فردي أو جماعي من عملية اتخاذ القرارات. ونشير هنا إلى الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار من حيث أن مرحلة صنع القرار تسبق عملية اتخاذ القرار بينما اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة و النهائية من صنع

1 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ، ص 284

2 محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق ، ص 20

3 جريفيت ، ترجمت محمد منير مرسى و آخران ، نظرية الإدارة ، عالم الكتاب ، القاهرة ، مصر 1972 ، ص 7

4 جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص 25

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

القرار. نجد الفريق التربوي داخل المدرسة يساهم كل حسب دوره في صناعة القرار ، بينما نجد المدير هو من يتخذ القرار في النهاية .

واعتبر جريفيت أن القرار ليس مجرد القرار بحد ذاته بل هو جميع الأفعال التي يقوم بها الإداري (المدير في المدرسة مثلا) والتي تلزم لتضع القرار موضع التنفيذ ، والقرارات قد تكون رسمية يستمدها القائد من سلطته ومهامه الإدارية وقد تكون شخصية يتخذها القائد باعتباره إنسانا لا أكثر ، وفي الغالب تتلون قرارات القائد بنوعين تارة شخصية وتارة رسمية ، وكذلك قد يتخذ القرار على مستوى مركزي وقد يتخذ على مستوى لا مركزي عندما يكون في حالة تفويض السلطة¹ .

ونجد هذه النظرية تقوم على بديهيات هي²:

1. تعتبر الإدارة ظاهرة عامة متواجدة في المنظمات البشرية كافة.
 2. أن الإدارة هي عملية توجيه للسلوك في المنظمة الاجتماعية والإدارة تملك السيطرة على هذه السلوكات.
 3. أن أهم وظائف الإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرار على أفضل وجه ممكن.
 4. أن المدير حسب هذه النظرية يتعامل مع جماعات وأفراد ينتمون إلى جماعات وليس مع أفراد مستقلين بذاتهم .
- وبهذا يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محدودة على أحسن وجه وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد خطوات هي³ :

- 01-الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
- 02-عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.

1جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص 44

2جودت عزت عطوي نفس المرجع نفس الصفحة

3 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ، ص 287

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

03- تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم.

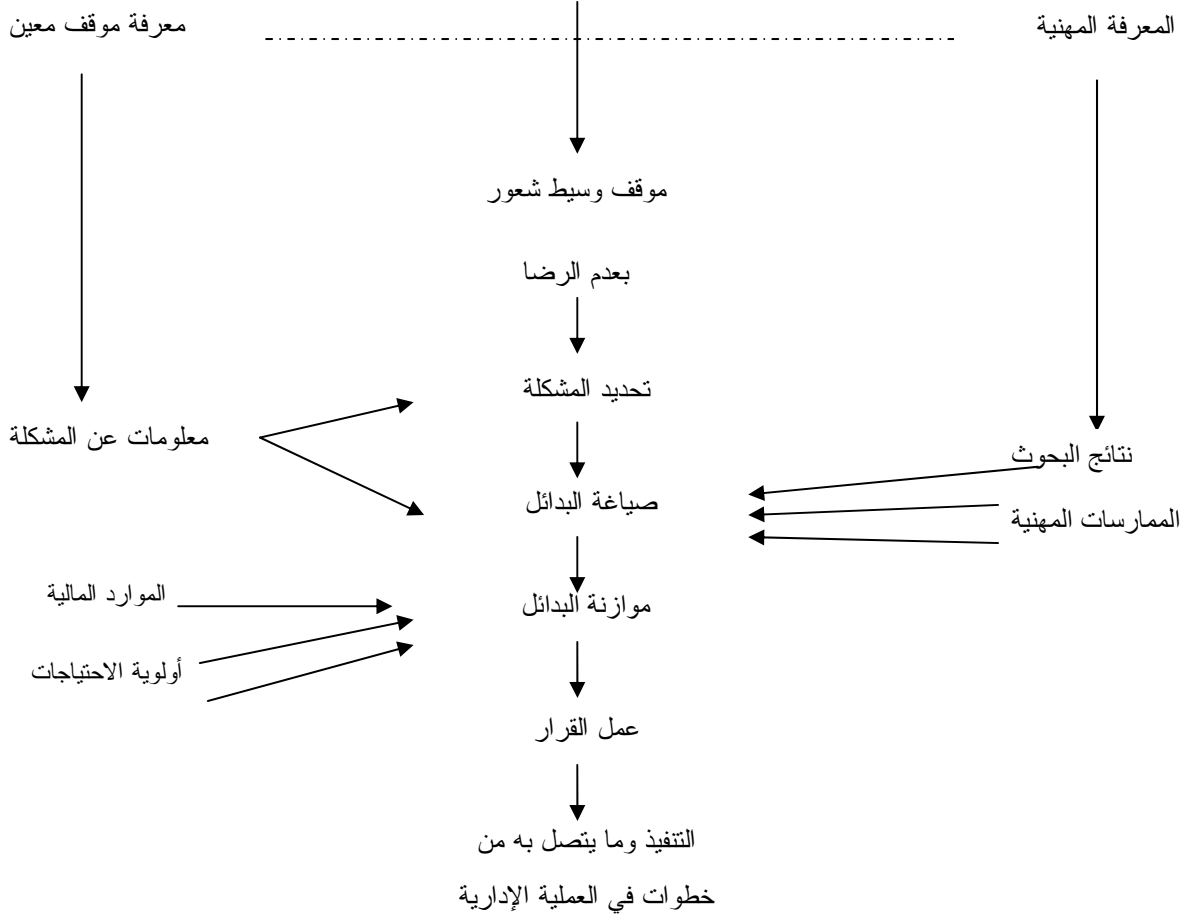
04- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.

05- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.

06- ثم الوصول بعملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب احد الاحتمالات واختياره على انه انسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.

وفيما يلي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار



الشكل (04) النموذج التخطيطي لعملية اتخاذ القرار¹

1 Faber C .F and Shearron G F , elementary School administration theory and practice holth rinhat and Winston INC , N Y , 1970 , p 218
المصدر عبد الغاني النوري ، ص ، 277 ، 1970 ، N Y ، Winston INC

يمثل الشكل (04) التصور التخطيطي لعملية صنع القرار كما تصورها جريفيث وتخضع عملية صنع القرار إلى عاملين كما هو موضح المعرفة المهنية و المعرفة الشاملة بالموقف ، والمعرفة المهنية تتلخص في نتائج البحوث والدراسات المهنية النظرية التربوية والتي تؤثر أساسا في مرحلة صياغة البدائل ، بينما تشمل معرفة الموقف كل المراحل خاصة تحديد المشكلة وصياغة البدائل من خلال المعرفة الكبيرة بالمشكلة وتحديد الموارد المادية ، وكذا ما نحتاج إليه في الوقت الراهن وما هو أولوي وكذا مشكلات تطبيق القرار ، خلال كل هذا سوف تسير عملية صنع القرار من مرحلة الشعور بالمشكلة مرورا بتحديد المشكلة وصياغة البدائل وموازنتها وعمل القرار، إلى التنفيذ وما يتصل به من عمليات

3-4 الإدارة كوظائف ومكونات (النموذج الجزائري)

في الحقيقة إن المنظومة القانونية الجزائرية قد أخذت من جميع المداخل في الإدارة التربوية، سواء مدخل الإدارة كعملية اجتماعية أو مدخل الإدارة كعملية اتخاذ قرار ولكن عند دراستنا للوائح القانونية و المراسيم الجزائرية نجدها أكثر تأثرا بهذه المدخل بمختلف نظرياته وسنورد فيما يلي أهم النظريات المكونة لهذا المدخل بالتفصيل :

1-3-4 نظرية سيرز :

يعد سيرز **sears** من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم **the Nature of the administrative process** عام 1950 م حل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف هي : التخطيط ، التنظيم، التوجيه، التنسيق ، الرقابة **planning. Organizing. directing. coordinating. controlling** أساس هذه

النظرية هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها ¹ وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة ، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري ويفسر سيرز هذه الوظائف كالتالي ² .

1 عبد الغاني النوري ، اتجاهات في الإدارة التعليمية ، مرجع سابق ، ص 289

2 جودت عزت عطوي ، مرجع سابق ، ص 44

- **التخطيط :** ويعني به سيرز التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار فالإنسان قبل أن يتخذ قرارا في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلا كان قراره عشوائيا .
 - **التنظيم:** ويقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ عن طريق المؤسسة أو المنظمة. و المنظمة هي جهاز لأداء العمل تتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد و مبادئ أو مزيج من كل ذلك وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم.
 - **التوجيه :** هو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة
 - **التنسيق :** تتناول الإدارة التعليمية أغراضا وعمليات متعددة تتعلق بالمبادئ والإنشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغير ذلك وكل عنصر من هذه العناصر يتشابه مع غيره ، ولذلك كان من الضروري أن تعمل جميعا في تجانس ووحدة في الجهد .
 - **الرقابة:** وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، وقد تكون الرقابة مباشرة أو قد تكون غير مباشرة ، وقد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون والتعليمات أو القوة الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .
- إن هذه الوظائف هي من ضمن وظائف المدير بالثانوية الجزائرية سواء التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة وسنفصل في هذا لاحقا تحت عنوان وظائف مدير الثانوية في الجزائر.

4-3-2 نظرية المكونات الأربعة:

ويعتبر هابلين A W haplin هو مؤسسها و سميت هذه النظرية بهذا الاسم نسبة إلى تصورهما للإدارة حيث أنها تعتبر أن الإدارة مهما كان ميدانها تربويا أو صناعيا أو غير ذلك تتضمن أربع مكونات هي¹ :

1- العمل directing وهو أصل التنظيم الإداري فمن دونه تنتفي غاية وجود الإدارة.

2- المنظمة الرسمية formal organization وتتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

3- مجموعة الأفراد العاملين work group وهم الأفراد العاملون في المنظمة والتي يقوم عليهم العمل.

4- القائد the leader وهو الموجه لجماعة الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف التي يصوغوها معهم من أجل نجاح العمل.

3-3-4 نظرية العوامل الثلاثة :

وتعتمد هذه النظرية على أن التنظيم يفهم من خلال فهم طبيعة ثلاثة عوامل رئيسة وهي:¹

▪ **الوظيفة:** ويحددها ثلاثة عوامل فرعية

• **محتوى الوظيفة:** وتقوم على أربعة جوانب هي:

- تحسين فرص التعليم ومواصلته .
- توفير التكوين للعاملين بعدالة وفعالية.
- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية (مركزية التخطيط ولا مركزية التسيير والتنفيذ)
- الحفاظ على العلاقة الفعالة مع المجموعة حفاظا يسمح بحرية الحوار ويمنع التسبب

• **عملية الوظيفة** وما يرتبط بها بعمل رجال الإدارة وتتحدد بأربعة جوانب هي :

- تعقد المشكلة ودراسة جوانبها.
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع وأفراده.
- اتخاذ القرارات.

- تنفيذ و مراجعة القرارات.

• **التتابع الزمني** وفيه تحدث أبعاد عملية الوظيفة وفق ترتيب زمني معين يمكن

تصنيفه إلى ماض وحاضر مستمر ومستقبل

▪ **رجل الإدارة:**

أول جوانب هذا البعد طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها سلوكه من حيث

دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها هو

التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة

▪ **الجو الاجتماعي :** ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر

على تفكير رجل الإدارة و سلوكه ولهذا البعد الجوانب التالية.

• **المحتوى :** ويتكون من الإمكانيات والطاقات المادية والعادات والمعتقدات و القيم

الاجتماعية .

• **العملية:** وتتضمن الاستمرار والثبات والحدثة والاختلاف والتقرير والائتلاف و

الضغوط والتوتر.

• **التتابع الزمني:** ويشمل تقاليد الماضي والحاضر والمستقبل القريب والبعيد.

لقد تناولنا معظم نظريات هذا المدخل ، ولعل أهم شيء يمكن أن نشير إليه هو أن كل هذه

النظريات التي تشكل في مجملها مدخل الإدارة كوظائف ومكونات قد حددت الإدارة التربوية

في مجموعة من المهام التي تقوم بها فهي قد ركزت على المهام التطبيقية المحددة والثابتة

وكما يقول **جريفيت** " إنها نموذج منطقي متماسك وهي تقدم إطارا أو خطة يمكن على أساسها

مناقشة السلوك لإداري" ¹ ، ولعل هذا ما جعل المشرع الجزائري يعتمد عليها في صياغته

للوائح القانونية الخاصة بالمنظمة التربوية الجزائرية .

¹ عبد الغاني النوري، مرجع سابق ، ص293

05- مدير الثانوية في الجزائر :

تعريفه : مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم بحكم مسؤولياته عن تطوير برامج التعليم في مدرسته¹

ويتم تعيينه بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة للتكوين لمدة سنة وعملا بأحكام المادة 82 من المرسوم الوزاري رقم 49/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية² يعين كمدير لمؤسسة التعليم التقني المترشحون الذين تكونوا في المواد التقنية أو العلمية حسب الأولوية .

يحق التسجيل لوظيفة مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعملا بإحكام المادة 82 من المرسوم السالف الذكر لـ:

- 01- نواب المديرين للدراسات في مؤسسات التعليم الثانوي المثبتين الذين لهم ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة والحائزين على شهادة الليسانس في التعليم.
 - 02- الأساتذة المبرزين المثبتين الذين لهم ثلاث (03) سنوات اقدمية بهذه الصفة.
 - 03- الأساتذة المهندسين المثبتين الذين لهم ثلاث (03) سنوات اقدمية بهذه الصفة.
 - 04- أساتذة التعليم الثانوي المثبتين الذين لهم اثنتا عشرة (12) سنة اقدمية بهذه الصفة .
- إضافة إلى ما ذكر يشترط في كل هذه الفئات بلوغ ثلاثين سنة (30) في 12/31 من سنة التسجيل.

5-1 تكوينه وإعداده :

مدير الثانوية باعتباره المسؤول الأول على هاته المؤسسة ليس ذلك الشخص الذي يقوم بالأمر والنهي والضبط والربط فقط، بل أكثر من ذلك باعتبار " المدارس الحديثة الآن هي بمثابة كائن حي يرتهن صلاحه وترقيته وتطويره بخبرات فنية وتربوية من الطراز الأول ومن هنا كان من الخطأ أن يجمد مدير المدرسة تفكيره واهتمامه وجهوده في الشؤون

1محمد عبد الرحمان عدس وآخرا ، الإدارة والإشراف التربوي ، ص: 129

2الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة ف 1990 /02/26 ، العدد06 ، المرسوم الوزاري رقم 49/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

الإدارية والمكتبية وحدها ، ولكي ينهض المدير بمسؤولياته التربوية والفنية والقيادية على خير وجه لابد له أن يتأهل ويتزود بالخبرات الآتية :¹

- تنمية خبراته الفنية والتربوية والثقافية.
- دراسة أهداف التعليم في المراحل المختلفة عامة والمرحلة التي ينتمي إليها خاصة.
- دراسة القوانين والمقررات الخاصة بالتعليم، والسياسات التعليمية الجديدة.
- دراسة البيئة المدرسية في دولته ، وفي مؤسسته الخاصة دراسة فاحصة ومدققة وواعية .
- مسايرة التطور العلمي الحديث والاطلاع على نظم التعليم بالخارج دراسة مقارنة يخلص لأهم الايجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها.
- دراسة عامة للمناهج والخطط ذات العلاقة ،والكتب المتصلة بالتخصص
- دراسة الظواهر السلبية التي تظهر في القطاع كالتخلف الدراسي والتسرب المدرسي والانحراف ...الخ دراسة تمكن من اكتشاف أسبابها وأساليب علاجها والوقاية منها
- دراسة نظم الامتحانات والتقويم الخاصة بمرحلته
- التعرف على طرائق التدريس الحديثة من اجل التخلي عن الطرق القديمة
- البحث في مجال النشاطات المختلفة ووسائل تطبيقها في مدرسته بما يناسب إمكانات وظروف مدرسته

2-5 معايير اختيار مدير الثانوية: لكي تتحقق الغاية من إعداد القيادات التعليمية ينبغي مراعاة ما يلي: ²

01- وضع معايير معينة لاختيار القيادات والتي تتدرج منها المراحل التعليمية المختلفة والتي تتطلب منها معايير خاصة لإعداد قادتها والتي يمكن تلخيصها بإيجاز في النقاط التالية:

1 راجع احمد إبراهيم احمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية ، الإسكندرية ، دار الفرقان ، 1985 ، ص ، ص 94 ، 95 ، ص 100 - 102
2 احمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مرجع سابق 95

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

- أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية.
 - أن يكون حاصلًا على تقدير ممتاز سنتين من السنوات الثلاثة الأخيرة.
 - أن يكون قد أمضى عامين على الأقل في الوظيفة الأخيرة.
 - أن يكون باقيا له في الخدمة حتى نهاية شهر ديسمبر من السنة التي سيتم فيها الترشيح عام ميلادي على الأقل.
 - أن يجتاز بنجاح الاختبار التحريري (الكتابي) الذي يعقبه اختبار شخصي (شفهي) تتولاه لجان متخصصة.
- مع مراعاة عامل تقدم السن والرغبة في الترقية وهما وحدهما من مبررات الاختيار أو الإعداد لهذه الوظيفة وبالتالي يمكن وضع البرامج التي تحقق الغاية ويكون التقييم السابق على أسس موضوعية.

02- ضرورة التنسيق بين الجهات التي تتولى إعداد مديري المدارس ووزارة التربية ونقصد بالتنسيق مراعاة النظام العام للتعليم في الدولة والسياسة التعليمية لها ونظم التعليم المتبعة في مدارسها مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المرحلة التعليمية التي يعد المدير للعمل بها على أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية لبعض الوقت

03- أن يكون اختيار مديري المدارس من بين ذوي الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة وينبغي أن يوضع في الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح مديرا ناجحا فقد يجيد التدريس بما لديه من مهارات خاصة، بينما يفشل هذا المعلم عند قيامه بعمل مدير مدرسة لسبب أو لآخر

04- أن يقوم على إعداد برامج تدريب وتأهيل مديري المدارس متخصصون من ذوي الكفاءة مثل أساتذة الجامعات الذين هم في الاختصاص، ولا يتوقف هذا على إعداد البرامج إذ أنه من المستحسن أن يطبقه أيضا فريق من أساتذة الجامعة لأنهم الأوسع معرفة والأقرب إلى مستجدات التربية المعاصرة، وهذا ليفيدوا المتدربين مما يجعلها يفيدوهم أيضا

05- ضرورة إعداد المديرين أثناء الخدمة لا بصفة دورية ولكن حسب الضرورة والمستجدات المستحدثة في القطاع

06- وجوب تضمن برامج كيفية توزيع أوقاتهم بين العمل الفني والإداري وكيفية مباشرة

المسؤوليات والوقوف على ظروف بيئاتهم ومشكلات مجتمعاتهم ومحاولة المساهمة

في حلها باعتبار المدرسة كمؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته .

07-ينبغي الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد برامج تدريب المديرين

تكنولوجيايات الإدارة وتحديثها وغيرها سواء عن طريق الدراسة أو الإطلاع وذلك

في ضوء ظروف كل دولة وفي إطار الصالح العام للعملية التربوية ، ولا بأس أن

يتضمن هذا البرنامج زيارات لبعض الدول أو حضور دورات تعدها هيئة اليونسكو

الدولية وذلك للإفادة المتبادلة وعلى المستوى العالمي وهنا يمكن لاتحاد المعلمين أن

يلعب دورا نشطا في هذا المجال

08-من المفصل أن تشمل برامج إعداد القادة في المدرسة إلى جانب التدريب الميداني

دراسات ومناقشات حول عدد من الموضوعات أهمها:

- فلسفة التربية ومهمتها.

- الإدارة التعليمية .

- الإدارة المدرسية .

- خصائص المرحلة التعليمية (الثانوية) وأهدافها .

- الإشراف الفني وتحسين مستوى أداء هيئة التدريس.

- التوجيه والإرشاد النفسي.

- دور المدرس في النظام الاجتماعي .

- العلاقات العامة والعلاقات بالمجتمع.

- التعرف على حياة المجتمع وعلى حاجاته التربوية .

- النواحي القانونية المتصلة بالعملية التعليمية والحياة المدرسية (التشريع

المدرسي)

- التنظيمات المعاصرة للتعليم

- تقويم العملية التعليمية والعمل المدرسي .

3-5 كفاءات مدير المدرسة الثانوية :

لعل من السمات التي تميز المدير الناجح عن غيره من المديرين هو تمتعه بمجموعة من الكفاءات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ممكن ، ونعرف الكفاءة بصفة عامة بأنها : القدرة التطبيقية والفنية على أداء المهمات المنوطة بها ، بمستوى محدد من النوعية والإتقان .

أما الكفاءة التربوية : بأنها القدرة المنظورة على أداء مهمات التعليم ، أو القدرة على أداء العمل بمستوى معين من الإتقان ¹

وهو ما يعني أن الكفاءة ليست مجرد امتلاك مهارة عمل شيء فحسب، بل لابد من امتلاك ثقة كبيرة بالنفس تمنح القدرة على المبادرة. ولذلك فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط بل وقدراته على المبادرة للعمل، وبذلك تصبح الكفاءة مشتملة على المعرفة والأداء، والثقة بالنفس. ²

ويمكن تصنيف الكفاءات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية في ثلاث مجالات رئيسية هي: ³

1-3-5 الكفاءات العلمية : حيث ينبغي لمدير المدرسة الثانوية أن يحيط بمختلف القضايا الإدارية ، لذلك لا يكتفي بالمعارف التي حصل عليها إنشاء دراساته الجامعية ، وإنما يغذيها بمطالعات خارجية ، وبكل ما يستجد في هذا الحقل .

أي يتعين على المدير امتلاك قدرات علمية أهمها :

- القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء .
- القدرة على ممارسة أساليب التدريس ، وعلى تنفيذ مختلف أنماط الإدارة الصفية .
- القدرة على إدراك أهمية توظيف التقنيات الحديثة .
- الإحاطة بمسائل القياس والتقويم .

1 عزت جرادات وآخرون ، التدريس الفعال ، ط2 ، عمان ، المكتبة التربوية المعاصرة ، 1974م ، ص 32

2 توفيق مرعي ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، ط1 ، عمان دار الفرقان ، 1973 ، ص 22

3 محمود طافش ، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان ، عمان الأردن 2004 ، ص - ص 182-192

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

- القدرة على التواصل مع الآخرين في كل المجالات السياسية والعلمية والثقافية وغيرها تواصلا موجبا.
- القدرة على التواصل مع مكونات البيئة المحلية من خلال اطلاعه على عاداتهم وتقاليدهم .

2-3-5 الكفاءات العملية : وتتمثل القدرات الآدائية مثل ¹ :

- القدرة على رصد خصوصيات المجتمع المدرسي ، لكي يفهم دوافع سلوك المتعلمين وعلى وجه الخصوص في مرحلة الطفولة والمراهقة ميدان إدارته
- القدرة على إدراك سيكولوجية التعلم وما يتصل بها من قضايا المنهاج الدراسي، وما يتطلبه من وسائل معينة، وأساليب تدريس.
- القدرة على إجراء عملية قبول وقيد التلاميذ.
- القدرة على توجيه التلاميذ نحو إقامة مجتمع طلابي قادر على حكم نفسه بنفسه.
- القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والسنوية بكفاءة وفعالية عاليتين، وإدارة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة والهيئة التعليمية .
- القدرة على فهم أبعاد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة للنشء والدراسة التامة بأساليب تطويرها .
- القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية بصفته مشرفا تربويا مقيما.
- القدرة على إبراز القيم التي تتضمنها المناهج التعليمية والدفاع عنها.
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تطرأ و إيجاد حلول ملائمة لها .
- القدرة على إجراء البحوث الميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية التي قد تطرأ في المدرسة أو في المجتمع .
- القدرة على تنفيذ حصة تدريسية .
- القدرة على بناء الورقة الاختبارية وغيرها من الاختبارات الأخرى مثل اختبارات تحديد المستوى ، والاختبارات التشخيصية .

3-3-5 الكفاءات الشخصية : ومن أبرزها ¹

- القدرة على الانتماء الصادق للمهنة ، إضافة إلى الإيمان بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به أخذا بعين الاعتبار المعوقات التي قد تواجهه أثناء ممارسته لعمله.
- القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر .
- القدرة على تقدير أحوال العاملين معه ، ومراعاة الفروق الفردية بينهم .
- القدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه ، فكما يكون المعلم قدوة للتلميذ على المدير أن يكون قدوة للأساتذة من حيث الانضباط ، والجدية ، والصلاح ، والهدوء وحب العلم ، والتنمية المهنية المتجددة ، وحرية التعبير ، والاحترام المتبادل ، وقوة الحجة والمسؤولية .
- القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عنها من حسن الظن بالآخرين.
- القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء .
- القدرة على تحقيق الاتزان النفسي .
- القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المجتمع المدرسي لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها المدرسة .
- القدرة على كسب تقدير واحترام كل من يعمل معهم .

1محمود طافش ، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ،مرجع سابق ، ص – ص 182-192

06- وظائف مدير الثانوية في الجزائر:

إن لمدير الثانوية الدور الفعال في نجاح المؤسسة من عدمه وذلك لما يناط به من ادوار مهمة وحساسة كذلك ،ونجد أن مهام مدير المدرسة جد معقدة وحساسة ويمكن اكتشاف العلاقة القوية بين نجاح المؤسسة الثانوية وكفاءة التسيير الإداري وفعاليتها في إنجاز المهمات "فقد أظهرت الأبحاث التي قامت بها إحدى المؤسسات بنيويورك أن 88% من فشل المشروعات راجع إلى فشل الإدارة ... فبدون فهم المديرين لوظائفهم وولائهم لها وتطبيقهم لمبادئ الإدارة يكون من الصعب أن لم يكن من المستحيل تحقيق التقدم"¹ :

وقد حددت السياسات التربوية وظائف المدير بناء على وظائف المؤسسة وأهدافها ، وقد قمنا بتفصيل مهام مدير الثانوية استنادا إلى القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي² ولتي جمع فيها نشاطاته في ما يلي :

النشاطات البيداغوجية ، النشاطات التربوية ، والنشاطات الإدارية ، والنشاطات المالية وقد حاولنا تبسيطها بإسقاطها على وظائف الإدارة كالتالي:

6-1 التخطيط وفكرة المشروع:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من وظائف المديرين، إذ لا يمكن إتمام أعمال دون التخطيط لها، فهو يسبق تنفيذ أي عمل آخر ويحدد ما يجب تنفيذه وكيف ومتى يتم والتخطيط -في الواقع -يتعلق بالمستقبل وهو بذلك يشمل التنبؤ³

ويمكن تعريف التخطيط بمعناه الواسع بأنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطة منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة"⁴

1سيد محمد الهواري ، وظائف المديرين ، ط1، بيروت ،الأردن ، مطبعة الإنصاف 1974،ص5

2 القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي

3 سيد محمد الهواري ، نفس المرجع ،ص، ص 19،20 .

4عبد الكريم درويش وآخرون ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو مصرية القاهرة 1974 ص 271

وهناك فرق بين التخطيط والخطـة " فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطـة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني ...¹ ويجب على مدير الثانوية أن يستعمل الخطـة و التخطيط ، وعليه خلال قيامه بوظيفة التخطيط أن يراعي ما يلي²:

- 01-تحديد أهداف الخطـة المطلوب تحقيقها بجهد جماعي .
 - 02-وضع برنامج زمني للأعمال المطلوب انجازها .
 - 03-تعيين الموظفين المكلفين بالتنفيذ، وتحديد مهامهم (وظيفة التنظيم) .
 - 04-توفير الشروط المادية المتعلقة بآماكن العمل والأثاث والتجهيزات الضرورية.
 - 05- تنفيذ الخطـة في حدود الاعتبارات المالية المسموح بها في ميزانية الثانوية .
 - 06-القيام بأعمال المتابعة التقويم ودراسة ظروف الخطـة لمواجهة الاحتمالات الممكنة وتقديم الحلول البديلة عند اللزوم .
- لابد على كل مدير من الالتزام بهذه النقط سواء كان التخطيط طويلا أو قصير المدى وسواء كان شاملا لكافة الأنشطة بالمؤسسة أو خاصا.
- وقد بادرت المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية قي وضع برنامج للدراسة والتفكير والاستشارة بغرض تطوير الإدارة المدرسية من خلال ما سمي بـ: (مشروع المؤسسة) الذي يهدف إلى رفع المردود التربوي لكل مؤسسة تعليمية كما أشار إلى ذلك المنشور الوزاري المشترك رقم :80 ورقم 382 المؤرخ في 1994/4/5 المتعلق بإدخال تحسينات على سير المؤسسات التعليمية وطبقا للمنشور الوزاري الصادر عن مديرية التنظيم المدرسي يوم 1994/08/13 تحت رقم 184 الذي تم فيه تقديم العناصر الأولى لتصور هذا المشروع ((المشروع التربوي)) وكيفية انجازه

1 محمد منير مرسي، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص256

2احمد بن حمودة، الإدارة المدرسية ، ص 213

وبمقتضى القرار الوزاري رقم 51 المؤرخ في 1997/6/4 تم تأسيس العمل بمشروع المؤسسة واعتماده في نظام المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها لتحسين أدائها ورفع مردودها.

2-6 التنظيم:

هناك اختلاف ظاهر بين المنظرين في الإدارة التربوية في تحديد مصطلح التنظيم بين ما يقصد به التنظيم الرسمي وما يقصد به غير الرسمي.

على كل حال فإننا نقصد هنا التنظيم الرسمي ، وسنورد أهم تعاريف التنظيم فيما يلي:

تعريف هارولد كونتر Harold Koontze هو :تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط و الأهداف ، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق¹

ويقول كل من نيونز Nenuner و كيلنج Keelling و كاللوس Kallaus بان التنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة ، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمنشأة ...مثل هذه الوحدة يطلق عليها التنظيم² .

واهم ما يقوم به مدير الثانوية في مهمة التنظيم ما يلي:³

01-تقسيم العمل وتوزيع المهام بعدالة ووضوح « وضع الرجل المناسب في المكان المناسب »

02-تنظيم وإعادة تنظيم مصالح الثانوية ومن أهمها نذكر «مكتب المدير» «أمانة المدير» «الأرشيف» نيابة المدير للدراسات وما يتبعها من مراقبة عامة «المقتصد»الصحة المدرسية (العيادة وغيرها) «المكتبة العامة» «المجالس والجمعيات المدرسية» تنظيم أعمال أعوان الوقاية والأمن

1 عبد الغاني النوري ، مرجع سابق ،ص400

2 نفس المرجع نفس الصفحة

3 راجع محمد بن حمودة، مرجع سابق ، 217-218

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

03-تنظيم السجلات الإدارية.

04-تنظيم الاستقبالات الداخلية والخارجية.

05-تنظيم أعمال الدخول و الخروج المدرسي.

06-التنظيم الدقيق لمختلف مصالح الثانوية .

07-التنظيم التربوي الجيد بما فيها جداول التوقيت وإسناد الفصول للأساتذة بمعايير علمية مضبوطة .

08-تنظيم الاختبارات الفصلية ، و التنظيم المادي والإداري عندما تعين مؤسسته كمرکز للامتحان الرسمي لشهادة البكالوريا .

09-تنظيم الندوات التربوية الداخلية.

10-تنظيم نشاط الثانوية أثناء العطل المدرسية.

3-6 التنسيق:

التنسيق مرتبط بالتنظيم ارتباطا وثيقا " ونجد في اغلب الأحيان أن بعض الكتاب يدمجون وظائف أخرى كالتنسيق والتوجيه...في وظيفة التنظيم"¹ ونجد آخرين اعتبروا " التنظيم هو التنسيق والتنسيق هو التنظيم "²

ولقد ذهب آخرون إلى أن " التنسيق مكمل للتنظيم وهو الذي يضعه في حالة حركة ... إن التنظيم نفسه يحوي في طياته بذور النجاح أو الفشل في التنسيق ، ذلك أن التنسيق ...يؤدي إلى التزامن في الإجراءات وإلى توحيد الجهود وصهرها في بوتقة واحدة .فالتنسيق الجيد يعتمد أساسا على تنظيم جيد يسبقه"³

و ينص القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 1991/3/2 في المادة (5) أن مدير مؤسسة التعليم الثانوي "يقومبتنشيط المصالح والدواليب القائمة والتنسيق بينها " كما في المادة(8) من نفس القرار " ينسق المدير نشاطات الأساتذة المسؤولين على المادة والأساتذة الرئيسيين والأساتذة رؤساء الأشغال والأساتذة المطبقين

1 عبد الكريم درويش وآخرون ، مرجع سابق ، ص:329

2 نفس المرجع ، ص: 366

3 احمد عبد السلام دباس ، آراء ونظريات في الإدارة ،دار طلاس ،دمشق ، دون سنة طبع ، ص: 101، 125

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

ويمكن إيجاز وسائل التنسيق في الآتي :¹

- 01-التنظيم الجيد لجهاز الإداري يجعل التنسيق سهلا وفعالا
- 02-التوجيهات والتعليمات التي يصدرها مدير الثانوية بهدف تنسيق أعمال الجماعة التربوية داخل الثانوية.
- 03-الاجتماعات الدورية لمجلس الأساتذة والاجتماعات الطارئة المنسقة .
- 04-الزيارات الميدانية المفاجئة التي يقوم بها مدير الثانوية لمواقع العمل
- 05-المقابلات الشخصية لمعاوني المدير لتأكد من تطبيقهم للتعليمات بسلامة وفاعلية

4-6 التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه :إصدار الأوامر والنواهي والتعليمات والتوجيهات لإرشاد المرؤوسين عن كيفية إتمام مهامهم . والتوجيه ليس تنفيذ للأعمال وإنما هو توجيه للآخرين في تنفيذ أعمالهم²

أما في الثانوية فالمدير الناجح "هو من يوجه مرؤوسيه"³ توجيهها سليما يسهل عليهم أداء أعمالهم في أحسن الظروف وأقل الخسائر، "ويتم ذلك بإتباع الأسلوب المناسب عن طريق المقابلات الشخصية للمرؤوسين أو بزيارتهم إلى مواقع عملهم فرادى أو خلال الاجتماعات...تتضمن توجيهات توضح ما ينبغي عمله على أفضل وجه ممكن، ولكي يكون هذا التوجيه فعالا يتعين على مدير الثانوية مراعاة ما يلي⁴:

- 01-أن تكون توجيهاته واضحة وموضوعية
- 02-أن تكون سلطته مستمدة من نفوذه الشخصي وقدرته على التأثير وثقة المرؤوسين في قدراته لا مستمدة من القوانين والمنصب الذي يشغله " النظرة الفوقية "
- 03-إتباع مبدأ الشورى في التسيير وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين لتنمية روح التعاون .

1احمد بن حمودة : مرجع سابق ، ص : 219، 220

2سيد محمد الهواري ، وظائف المديرين ، مرجع سابق ، ص : 49

3احمد عبد السلام دباس ، آراء ونظريات في الإدارة، مرجع سابق ، ص : 204

4محمد بن حمودة ، مرجع سابق ، ص: 121 . 222

04- الاهتمام برفع مستوى المرؤوسين بالتكوين الفعال ، والاهتمام الإيجابي بمشكلاتهم.

05- أن يكون نظام الاتصال المتبع من أعلى إلى أسفل عمليا وفعالا حتى يتحقق التوجيه الفعال .

بالإضافة إلى كل ما سبق يعتبر التوجيه الفني و التربوي الذي يقوم به المدير من خلال الزيارات للأساتذة في أثناء عملهم ، وتنشيطه للندوات التربوية الداخلية ورئاسة الاجتماعات المختلفة من أهم وسائل التوجيه التي يستعملها مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة التوجيه.

و تنص المادة (11) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في : 1991/3/2 على انه " يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم و يتخذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ترشيدا لعملهم . تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأستاذ ثم تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني "

5-6 الاتصال :

يعتبر الاتصال لب العلاقات سواء كانت تلك العلاقات رسمية أو غير رسمية وهو " الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية ¹

وربما من أهم بديهيات الاتصال هي مكوناته (المرسل + الرسالة + المرسل إليه + الصدى) وكثيرا ما نجد المديرين والمسيرين يغفلون مكون من مكوناته، ليكلل اتصالهم بالفشل ، وقد نجد آخر يعتمد سياسة الأمر والتنبيه فقط وهو إذ ذاك لا يعدوا أن يقوم بعملية الإرسال ولم ينتبه للمرسل إليه ولا إلى الرسالة .

كذا على المدير أن يعي الهدف المركزي من الاتصال كي يستطع بعدها أن يوجه عملية الاتصال بفعالية ، إذ أن وسائل الاتصال الحديثة أضفت على عملية الاتصال صبغة تطويرية ، فلم يعد الاتصال بالضرورة عملية مباشرة ولا بالجماعية بل يمكن أن يكون

الاتصال مباشر أو غير مباشر فردي أو جماعي ، وقد طوت التكنولوجيا الكيلومترات تقريبا بين الأفراد وتسهيلا للاتصال ، ويذهب بعض المفكرين إلى وصف العصر بعصر الاتصال .

يمكن أن تساعد هذه النقاط التي سنذكر في تحقيق الاتصال الجيد وهي كما يأتي:

1. أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضوا في التنظيم، أي انه يجب أن يكون لكل فرد علاقة رسمية محددة في التنظيم.
2. يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصير قدر الإمكان حيث أنه كلما قصر خط الاتصال زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ
3. يجب استخدام خط الاتصال كاملا .
4. يجب التحقق من كل اتصال قبل المرور إلى الآخر .
5. يجب على الإدارة لكي تحقق الفعالية من الاتصالات أن تحاول اختيار الأفراد الذين بإمكانهم تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التالف حتى يمكن تفسير ما يقال على وجه صحيح .

والمدير هو المسؤول الأول على عملية الاتصال بحيث " لا يستطيع ... أن يتهرب من مسؤوليته بالنسبة للاتصال لأنه دائما جزء من الوظيفة الإدارية . وقد يفوض بعض المديرون جزءا صغيرا من أنشطتهم الخاصة بالاتصال إلى الأخصائيين ولكن الجزء الرئيسي لا يمكن تفويضه حيث أن قيادتهم تستمد تأثيرها من عملية الاتصال"¹

6-6 الرقابة :

نقصد هنا الرقابة الإدارية لان الرقابة القانونية هي من اختصاص آخر وليس المجال مناسب للكلام عنها ، وسنكتفي بتقديم الرقابة الإدارية التي يقوم بها المدير في الإدارة المدرسية والرقابة هي " التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه . ولا يمكن أن يقال أن

1 كيت ديفيز ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وآخر ، السلوك الإنساني في العمل ، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1974 ، ص : 519 ،

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

الأعمال قد تمت نهائيا إلا إذا تأكد المديرون أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها"¹

وبعبارة أخرى نقول بأنه " لم تعد مهمة الرقابة... هي مجرد التأكد من أن العمال والخدمات تؤدي فحسب بل التأكد من أنها تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتعطي أفضل نتائج للمنتفعين بها، تحت أفضل ظروف متاحة للقائمين بها ... في إطار ... الاعتبار المالية والالتزام بالقانون "²

والرقابة تكون قبلية وبعدية على حد سواء وبنفس الأهمية وتتم الرقابة وفق الخطوات الآتية ³:

01-تحديد المقاييس أو المعايير الرقابية باعتبارها أهدافا يسعى إلى تحقيقها ووسائل تتم بمقتضاها مقارنة شيء آخر .

02-قياس الأداء في ضوء المعايير الرقابية المحددة سلفا .

03-معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها .

غير أن الرقابة ليست مفروضة بقدر ما هي مطلوبة لان " القوة لا تجدي لحل المشاكل والحل هو "⁴ :

01-أن يفهم الإداري شخصية الأفراد وقيمة البشر

02-إشراك العاملين في مناقشة المسائل المتصلة بهم

03-تسجيل مدى تعاونهم مع الطرق التي تعتمد على الحافز والتعليم والتدريب .

ومن النصوص القانونية التي تشير إلى وجوب رقابة المدير للعمل داخل المؤسسة ما يلي :

القرار الوزاري رقم : 176 المؤرخ في 1991/3/2 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي

ما يلي :

1سيد محمد الهواري ، مرجع سابق ص : 53

2عبد الكريم درويش و أخرى ، مرجع سابق ، ص: 509

3سيد محمد الهواري ، مرجع سابق، ص: 54

4محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1971 ، ص : 302

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء نظريات الإدارة

المادة (10) "يتوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من: التدرج في تقديم الدروس وتسلسله - تطبيق البرنامج - تواتر الفروض المنزلية

المادة(12) يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة والتعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة ، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها .

المادة (28) يجب على مدير المؤسسة - بصفته الأمر بالصرف - أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات ، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات وخصوصية الإعتمادات ومحدوديتها.

المادة (29) يراقب المدير مسلك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة إلى المؤسسة ، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد ويلجأ مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة الرقابة إلى استخدام وسائل مختلفة نذكر منها :

01-الملاحظات المباشرة بالزيارات الميدانية

02-التقارير المقدمة سواء كانت شفوية أو كتابية.

03-لفت انتباه الموظفين الذين تتكرر أخطاؤهم بالتأنيب المناسب، دون إفراط ولا تفريط حيث أن العلاقات الإنسانية السليمة أساس عملية التسيير.

6-7 اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية المهمة في التسيير من حيث أنها الباب الأول لتطبيق السياسات ، وتنفيذ الأوامر ، وحل المشاكل واتخاذ القرار "عملية مستمرة ومتغلخلة في جميع وظائف المديرين"¹ ويذهب احد الكتاب إلى القول " أن وظائف المديرين تتلخص في اتخاذ

القرارات¹ ولن نتوسع هنا في الشرح ذلك لأننا تطرقنا إليه في بداية الفصل تحت عنوان الإدارة كعملية اتخاذ قرار ولكن سنورد بعض القوانين ذات العلاقة باتخاذ قرارات المدير في المدرسة الثانوية نذكر منها :

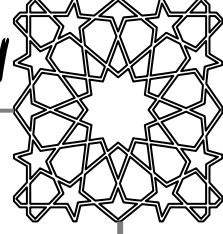
المادة (19) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في 1991/3/2 تنص على أن المدير يتخذ ... القرارات المتعلقة بمجازات التلميذ وفقا لشروط التي يحددها وزير التربية وكذا القرار الوزاري رقم (178) المؤرخ في 1991/3/2 والمتضمن إنشاء المجالس التأديبية وتنظيمها وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي لاسيما المادة 19 و 20 و 22 كذلك نذكر التعليم الوزارية المشتركة رقم (384) المؤرخة في 1993/5/10 المتعلقة بالكيفيات الخاصة بتنفيذ أحكام المرسوم التنفيذي رقم (54) المؤرخ في 1993/2/16 الذي يحدد الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية حيث تم تحديد عناصر الإجراءات التأديبية سواء على مستوى اتخاذ القرار أو بالنسبة لشكلية إصدار القرارات ومعاقبة الإخلال بالالتزامات وكيفية تبليغ القرارات وتحديد آثار العقوبة وطريقة الطعن .

خلاصة :

إن الإدارة المدرسية في الجزائر كغيرها من البلدان العربية لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب منها إذا ما قورنت بالنظريات المعيارية حيث بدا نقصها في :

- 1- الجانب التكويني للمديرين أو في جانب الهياكل ومدى ملاءمتها للعمل التعليمي
 - 2- عدم وجود سياسة تعليمية واضحة ونظرية تربوية متبناة من طرف النسق الاجتماعي الجزائري ، أو نتاج الفكر الجزائري أو حتى العربي و الإسلامي، وإن كانت هناك بعض الاجتهادات فهي لم تطبق في الميدان.
- لكن رغم ذلك تحاول المؤسسة التربوية الجزائرية مسايرة الـركب العالمي المتطور ، بإتباع أساليب مستحدثة في التعليم لاسيما مشروع المؤسسة الذي يعتبر آخر ما جاد به الفكر العالمي ، هذا كله من أجل الوصول بالتعليم إلى المستوى الذي يجعله ينتج الفرد السوي المثقف النافع لمجتمعه .

الفصل الرابع :تحليل مفهوم الرضا الوظيفي



مقدمة

- 01 مفهوم الرضا الوظيفي.
- 02 تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي
- 03 النظريات المسفرة للرضا الوظيفي.
- 04 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.
- 05 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- 06 أساليب قياس الرضا الوظيفي.
- 07 علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي

خلاصة :

مقدمة

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350¹ دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب، دوران العمل والاتصال، ومنهم من تناوله كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت و أسلوب الإشراف ، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة، ونبحت المفهوم فيما يلي .

1 مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مطبعة النخلة ، بوزريعة، الجزائر، 1992، ص133.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعاريف الرضا الوظيفي تبعا لتطور البحوث حوله وتباينت أفكار وآراء ونظريات الباحثين حوله وفيما يلي عرض لبعض التعاريف :

- تعريف طلعت إبراهيم لطفي: " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"¹.

ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الجانب الوجداني للعامل تجاه عمله فهو يركز على مجموع المشاعر التي يكتسبها الفرد تجاه عمله

- تعريف فروم: " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"².

- تعريف ستون: " هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"³.

أما فروم وستون فيركزان على الفرد من ناحية شعوره تجاه عمله بغض النظر عن العمل ذاته فهو يريان أن الرضا ليس هو مجموع المحفزات بقدر ما هو ارتياح الفرد لهذه المحفزات، وهذا ما ذهب إليه مركز البحوث بجامعة ميتشجان في التعرف التالي .

- تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان : " هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع"⁽⁴⁾

- تعريف WILLIAM.J وآخرون: " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا"⁽⁵⁾.

1 طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985، ص134.

2- 3 سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص195.

4 طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص135.

5 WILLIAM.J et autres, la gestion des ressources humaines, MC Graw Hill, Québec, 1985, p37.

أما ويليام فيري بأنه عبارة عن عملية مقارنة يجرها الفرد بين ما ينتظره هو من العمل وما يقدمه له .

يلاحظ من عينة التعاريف السابقة تأكيداً على اختلاف في تحديد مفهوم للرضا الوظيفي، فالبعض يعرفه من حيث إنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه : " هو حالة نفسية تعبر عن الارتياح للعمل ككل غير مجزأ ، بحيث تؤثر على سلوك العامل إيجاباً وعلى انجذابه للعمل مما يجعله يؤدي عمله برغبة وسعادة .

2- تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي :

يرتبط بالرضا الوظيفي جملة من المصطلحات تتداخل معه في الدلالات والمعاني نذكر منها:

1-2 الروح المعنوية : يقصد بالروح المعنوية MORALE المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة ، والتي تتميز بالثقة في الجماعة ، وبتقنة الفرد في دوره في الجماعة ، وبالإخلاص للجماعة ، والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة ، أما روح الجماعة المعنوية GROUP MORALE فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة GROUPE COHESIVENESS ، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة ، لعل من بينها قلت المشاحنات بين أعضائها والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبددها ، ومن أهمها أيضاً شدة تماسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بذلك الانتماء إليها وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعياً دؤوباً جاداً ودفاع أعضاء الجماعة حرصهم على بقائها ، وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح ¹ .

2-2 التوافق المهني : هو التوافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني job satisfaction ، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وغايته وعلاقته بزملائه و رؤسائه ومع بيئة العمل ، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيباه وتأخره عن العمل وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا وقد قامت دراسات "الهاوثورن Hawthorne" حول الرضا الوظيفي وذلك في منتصف العشرينات ببحث تأثيرات فترات الراحة والإضاءة على الأداء وكذلك دراسة الاتجاهات والمشاعر التي يمتلكها العمال نحو العمل¹

2-3 الدافعية للعمل : " الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالانتماء والولاء للمؤسسة والحماس للعمل والتعاون والاعتزاز بالخدمة والتفاني في أداء الواجب "² ويمكن التفريق بين الحافز والدافع، فالحافز (Incentive) منبه خارجي يستخدم لإثارة السلوك، أما الدافع (Motive) فهو ينبع من داخل الفرد ويحرك السلوك. فالمكافأة التشجيعية التي تقدمها الإدارة للعامل المجد تعتبر حافزا، فإذا قبلها العامل وأشبعته حاجاته – من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر الإدارة – فإنها تتحول إلى دافع داخلي يتخذ صورة ارتفاع في الروح المعنوية للعامل ومزيد من الجهد والإنتاج. أما إذا لم يقبلها العامل فإنها سوف تبقى حافزا خارجيا وسوف لا تؤثر على سلوكه. يقول الأستاذ برنارد (Barnard) إن العامل المؤثر على اتجاهات الفرد وسلوكه هو الدافع الذي ينبع من داخله وليس الحافز الخارجي الذي يقدم له، لأن العنصر الهام هنا هو طريقة ادراك الفرد للحافز وتصوره له ووقعه عليه³.

1 محمود بديع القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2001، ص: 48

2 O.Glenn / Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed. (NewYork Harper and Row Publishers, 1962), p,199.

3 Chester I. Barnard, The Function of The Executive (Cambridge, Massachusetts, U.S.A. : Harvard University Press. 1938).

في الحقيقة فإنه بقدر تداخل هته المفاهيم مع مفهوم الرضا الوظيفي تختلف عنه نوعاً ما من حيث إن الرضا الوظيفي هو أعم وأشمل منها ويمكن القول إن الرضا الوظيفي هو محصلة جمع كل هاته المفاهيم بالإضافة إلى مفاهيم أخرى يمكن أن تتدخل بشكل غير مباشر في تكوين الرضا العام .

3- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أغلب الأبحاث في مجال الرضا تشير إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فمنهم من يركز على المدخل الإدراكي Cognitive approach الذي يفسر الرضا باتجاهين الأول ماذا يرضي الأفراد؟ أي محتوى الرضا، والثاني كيف ينجم السلوك؟ أي العملية الناجمة عن الرضا، ونجد أن نظريات المحتوى تركز على عوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية والظروف الخارجية. أما النظريات العملية فهي تحاول تعريف وتحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات هي الحوافز، الحاجات، المثبرات والتعزيزات والتوقع، ولعل دراسة هذه النظريات تمكن المسؤولين عن تسيير الأفراد وعلى رأسهم مدري الثانويات من أخذ نظرة معمقة عن محددات الرضا من أجل التركيز عليها وذلك لجعل العامل أكثر سعادة ورضا وبالتالي تحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف.

يمكن تقسيم نظريات الرضا إلى مجموعتين رئيسيتين:

نظريات المحتوى (CONTENT THEORIES): وهي تركز على ما يحفز الفرد ويثير سلوكه

كالحاجات والحوافز على اختلاف أنواعها.

وأهم هذه النظريات هي: نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهرزبرج، نظرية الدافع للإنجاز.

نظريات النسق (PROCESS THEORIES) : وهي تركز على عملية التحفيز نفسها وسبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك وكيف يتم توجيه السلوك نحو هدف يرغب الفرد في تحقيقه.

واهم هذه النظريات هي: نظرية التوقع لفروم، نموذج بورتر و لولر ، ونظرية العدالة لآدمز، ونظرية تحديد الهدف للوك، وسنورد كلا المجموعتين على حدة كالتالي :

1-3 نظريات المحتوى Content theories

أخذت نظريات المحتوى في جزء منها بأفكار تايلور، حيث اعتبر تايلور الفرد عنصرا كسولا وأنه يدفع للعمل بواسطة الحوافز المالية ولذلك فقد صمم العمل ونظم الدفع وفقا لذلك، كما أن تايلور أظهر بأن الإرهاق والتعب اللذين يصيبان الفرد العامل يؤثران بشكل سلبي على الأداء، وجاء التون مايو بعد تايلور بسلسلة من الدراسات التي قام بها هو وزملاؤه من سنة 1927 - 1932 في مصنع هوثورن للإلكترونيات ليقدم بعض النتائج التي تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم على سلوك الأفراد و أن المحتوى الأساسي التي تمثلت بمدخل العلاقات الإنسانية أشارت إلى أن الأفراد العاملين لديهم حاجة الانتماء وأن مجموعة العمل غير الرسمية تشبع هذه الحاجة ولذلك كان الاستنتاج بأن جماعات العمل غير الرسمية يمكن أن تؤثر في الأداء إيجابا أو سلبا وتواصلت الدراسات حول سلوك ودوافع الأفراد وظهرت نظريات لتفسير وتوضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين ومن ابرز هذه النظريات الأتي:

1.1.3 نظريات ماسلو للحاجات Maslow's theory

من أكثر النظريات شيوعا وهي تعود لعالم النفس أبراهام ماسلو، حيث إفترض ماسلو إن لدى كل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع وهي:

■ الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية Physiological needs

هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بالاستمرارية و بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين

■ حاجات الأمن والضمان Safety needs

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له و لأولاده ، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

■ الحاجات الاجتماعية

إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وإن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه .

■ الحاجة للتقدير والاحترام Esteem needs

شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من امكانات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع

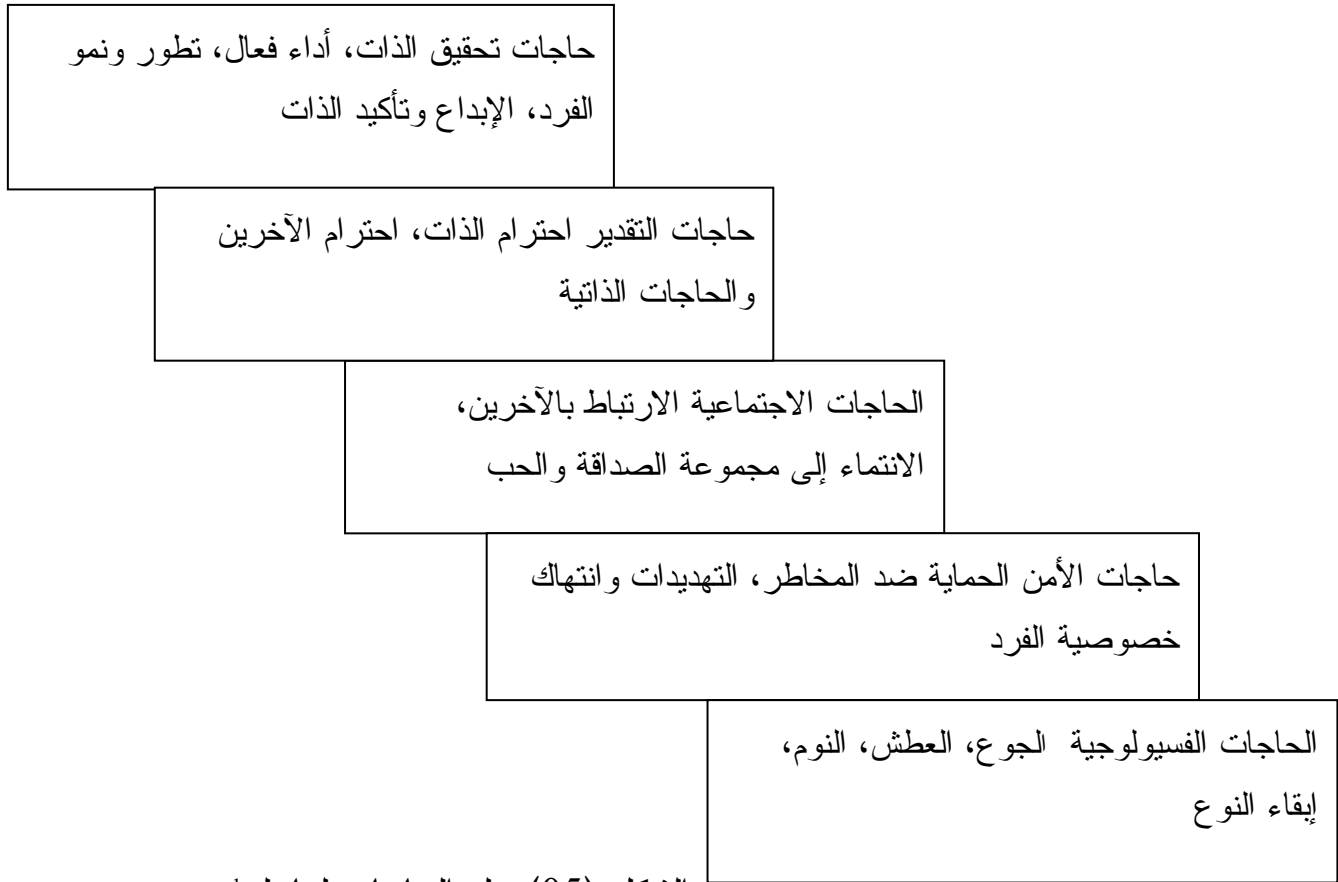
لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المديرين الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانات الفرد في التنظيم هذا يجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم .

■ حاجة إثبات وتحقيق الذات Self- Actualization needs

وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتميز في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها. يرى ماسلو بأن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة حيث أن المستوى الأسبق يحتل أهمية الأكبر لدى الفرد، أي أن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن لا بد أن تشبع أولاً قبل أن تظهر التي تليها.

لقد أشارت بعض الدراسات التي حاولت تطبيق نظرية ماسلو إلى أن هذه النظرية تقتصر إلى الكثير في المجال التطبيقي، حيث أشارت دراسة الدوافع للأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة بأن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات وأن الحاجات العليا (الحاجة الاجتماعية والتقدير وإثبات الذات) تظهر وتدفع الأفراد حتى وإن كانت الحاجات الأدنى غير مشبعة¹ والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو

1 J.C.wofford. The Motivational Bases of job satisfaction and job performance, Personal Psychology, 24 (1971) pp.501-18.



الشكل (05) سلم الحاجات لماسلو¹

■ انتقادات نظرية ماسلو:

- إن الحاجات تذهب وتجيئ ولذلك فإن إشباع حاجة معينة في وقت معين لا يفي إشباعها إلى ما لا نهاية.
 - حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل لأن لكل فرد أفضلياته.
 - إن الحاجات متداخلة ومتراصة ولا يمكن فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو فمن الممكن ظهور حاجتان أو أكثر في آن واحد.
- هذه الانتقادات دعت الباحثين إلى توسيع النظر من أجل بحث أعمق عن محددات الرضا ولذلك ظهرت نظريات أخرى في هذا المجال.

1 . على عسكر ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، ص: 41

2.1.3 نظرية هزربرج ذات العاملين Theory Herzberg - Tow Factory

انضم هزربرج و زملاؤه في بحث لمعرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم.

ولقد تم تصميم البحث كما يلي:

(أن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات، حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم كعنصر بشري يتطلب النمو والتطور نفسيا).

لقد تمت مقابلة (200) مهندس ومحاسب في الدراسة الأولية من مصانع في بيتشبرغ في ولاية بنسلفانيا، حيث تم سؤالهم حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنجاز عالي بدرجة واضحة وملموسة أو أدت إلى تخفيض الرضاء عن العمل¹ ولقد أوضحت نتائج البحث بأن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل وان هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضاء.

فالعوامل الذاتية (Intrinsic factors) كالأداء والتطور في العمل، والمسؤولية ترتبط بالرضا وتؤدي إليه في حين أن العوامل الخارجية كسياسات المنظمة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضاء. ولذلك أوضح هزربرج بأن إزالة العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء ليس معناه حصول رضا لدى الأفراد، لذا فإن العوامل التي تؤدي إلى الرضاء هي غير العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضاء وبمعنى آخر فإن إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضاء ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رفع الدافعية بل إلى الموقف الحيادي،

ولقد أطلق هزربرج على العوامل التي تسبب عدم الرضاء بالعوامل الحافظة أو الوقائية، أي أن هذه العوامل عندما تشيع يكون تأثيرها حياذيا أي تمنع عدم الرضاء فقط، أما المجموعة الثانية من العوامل هي العوامل الدافعية، وكما سبق وأن أوضحنا يتمثل هذه العوامل بالتقدم وتغيير الموقع أي الترقية واثبات الذات، هذه العوامل تؤدي إلى الرضاء عن العمل.

1) Fredrick Herzberg, work and the Nature of Man, The world publishing company, Cleveland, 1966,p 12.

أن نظرية هرزبرج لاقت قبولا واسعا ومن جهة أخرى فإنها جوبهت ببعض الانتقادات التي تتركز في الآتي:

إن طريقة البحث التي استخدمت لم تكن معتمدة على الأسس العلمية في البحث، حيث إن الباحثين وجهوا أسئلة للعاملين عن مشاعرهم الإيجابية أو السلبية تجاه العمل ومن خلال مجموعة من الأسئلة اكتشف الباحثون الأحداث التي تؤدي إلى الشعور الإيجابي أو السلبي، ومن ثم تعيين وترميز الإجابات وإعطائها درجات تفضيلية ولم يوضح الباحثون كيف تم هذا التصنيف والتفضيل.

لقد تم التركيز على المحاسبين والمهندسين بدلا من العاملين في المستويات الدنيا وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهاتين الفئتين أو لذوي المهارات والأعمال العليا وليس للأفراد العاملين في المستويات الدنيا

أن الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الايجابية نحو أعمالهم، فالفرد الذي لا يستطيع أن يظهر جوانب النقص لديه ربما اللوم على المشرف عندما لا يرقيه هذا الأخير إلى الموقع الذي يرغب فيه.

من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من نظريات المحتوى هي أن الأفراد العاملين لابد أن يدفعوا ويشجعوا للتطور وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل وبتوافر الظروف المناسبة. كما أن العوامل الدافعة أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل، أي أن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور فيه أكثر أهمية من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل¹.

3.1.3 نظرية الدافع للإنجاز Achievement Theory

لقد أوضح ديفيد ماكلياند (David McClelland) أن هناك ثلاثة دوافع أو

حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

1 Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York Wiley and Sons, 1964) p 128.

- **الحاجة للأداء**، وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماد على الظروف والمعايير المحددة له.
 - **الحاجة للانتماء** والارتباط بالآخرين، وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.
 - **الحاجة للسلطة**، إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقا لرغبتهم.
- وجد ماكلياند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أفضل ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها .
- ونجد أن التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:
01. من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.
02. أن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المديرين في تصميم الأعمال إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة
- تدفع الأفراد للأداء الأعلى.¹

2.3 نظريات النسق: (Process Theories)

تركز هذه النظريات على كيفية حصول الرضا والوسائل التي تدفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، ومن هذه النظريات ما يلي:

1.2.3 نظرية التوقع The expectancy Theory

وضع فروم نظريته في تفسير رضا الأفراد العاملين حيث أوضح بأن الرضا ينتج من

خلال بحث الفرد عن هدف معين فالفرد يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوب فيها فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة وإذا كان من السهولة الحصول على هذا الشيء أي أن الفرد لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه.

تري هذه النظرية إن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين:

قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للموظف: الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة وقد تكون هذه الحوافز ايجابية حيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب , قبول أوسع اجتماعيا , أو قد تكون سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كخصم من الراتب , إلا أن الناس لديهم احتياجات مختلفة فأهمية الحوافز ستكون مختلفة من شخص لآخر فقد يرى البعض أن المال حافز بينما يرى الآخر أن القبول والانجاز أهم.

التوقعات حول الجهد والحوافز: يتشكل هذا العامل من أمرين :

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يبذله ويتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه.
الثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ويتعلق بالمنظمة وأن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا. فالجهد المبذول لانجاز مهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء حيث توجد عوامل أخرى مثل وجود أهداف واضحة ومفهومة, توفير معلومات ومهارات, توفير المعدات والمواد الخام.

ووفقا لما جاء في نظرية فورم فإن الفرد يسلك سلوكا معيناً بناء على توقعه لنتائج هذا السلوك، وان قوة تفضيل الفرد لنتيجة معينة دون أخرى يدعى بالتكافؤ (Valence) كما و أن اعتبار الفرد بان تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعى بالتوقع (Expectancy) فإن كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فان التوقع عندئذ = صفر.

أما إذا كان متوقعا تحقيق النتائج المرغوبة ومتأكدا منها فإن التوقع يكون = 1، وفقا لهذه العوامل أي التكافؤ الذي يمثل رغبة الفرد في الحصول على النتائج المتوقعة المبنية على احتمال أن سلوك معين سوف يؤدي إلى النتيجة فإن

الرضا = التكافؤ (رغبة الفرد) × التوقع (احتمال حصول النتيجة).

وانطلاقا من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج يمكن توقعها، وبالتالي يحكم على الاحتمالات الأفضل.

من هذا يتضح بأن ما يتم - وفقا لرأي فورم - هو نوع من تحليل الكلفة/العائد لتحديد ما إذا كانت العوائد مساوية للتكاليف، فإذا كانت الفوائد كافية لتغطية الكلفة فإن الأفراد يسعون إلى بذل جهود اكبر¹.

▪ نموذج بورتير و لولر في التوقع porter and Lawler Expe-ctancy Model

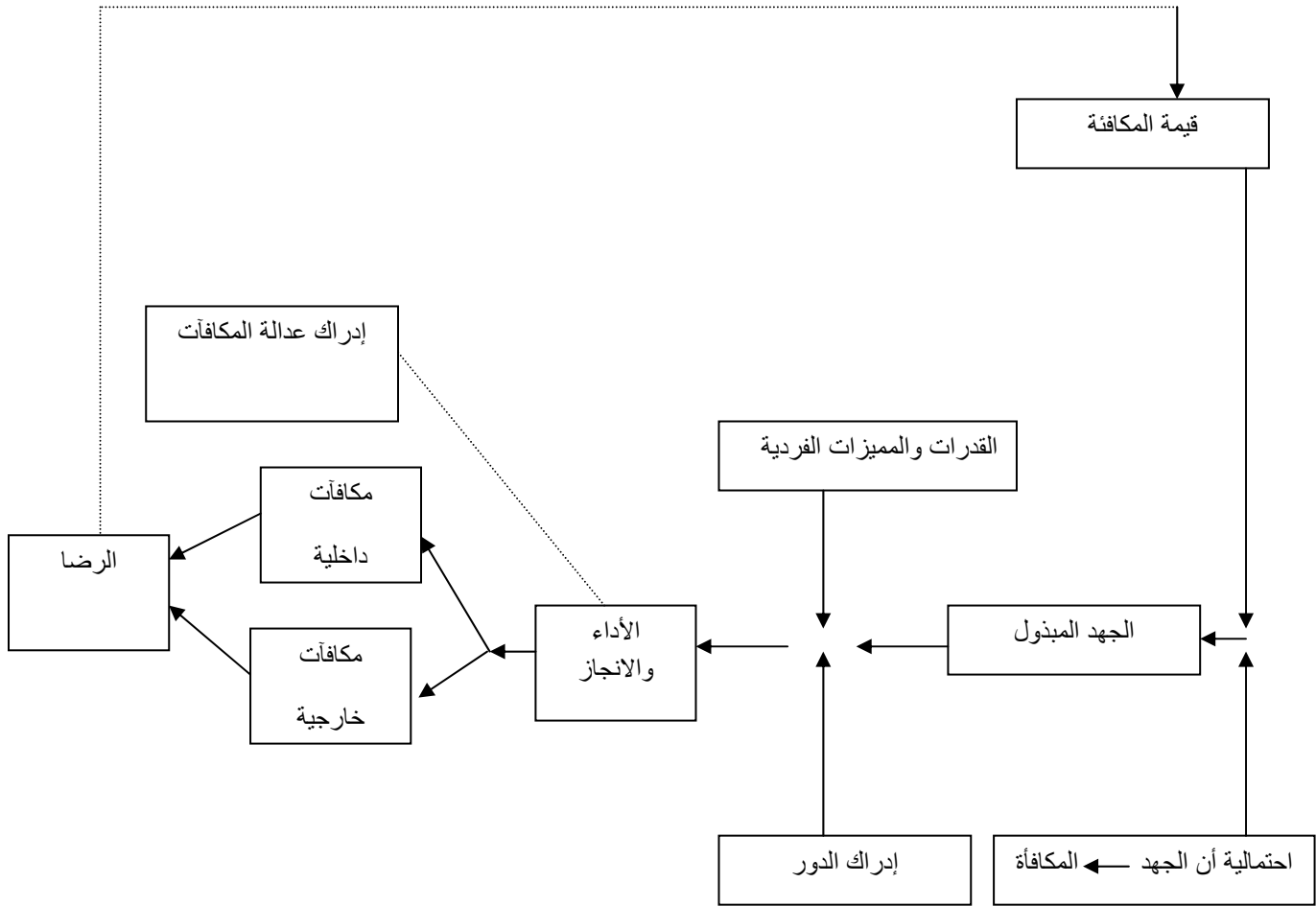
اعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتير ولولر نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضا بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الداخلية والخارجية تقود إلى الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية، هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد.

أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية.

كما تضمن النموذج عنصرا آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها ولذلك فإن النموذج أوضح بأن هناك فرقا بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا. ومن العوامل التي تكون مدخلات العمل، المهارات

1 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر،ص:64

والخبرات والجهود ومستوى التعليم، حيث إن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوامل التي يستلمونها حيث كلما زادت هذه المدخلات يتوقع الأفراد زيادة في العوائد المستلمة من قبلهم. مثال على ذلك ما يمتلكه من خبرات ومستوى تعليمي ومؤهلات التي هي عناصر ضرورية للأداء فإنه بالضرورة سوف يتوقع بأن تكون النتائج المتمثلة بالعوائد سائرة بنفس الاتجاه أي تكون أكثر من زملاءه فإذا كانت هذه العوائد كما يتوقع فإنه سوف يكون راضيا عن عمله، أما إذا كانت أقل مما يتوقع فإنه سيكون غير راضٍ ومن جهة أخرى فإذا كانت العوائد المستلمة فعلا أكثر مما يتوقع فسينتابه شعورا بالذنب. ويتضح من النموذج المقترح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا وأن مستوى القناعة والرضا المحقق يشكل مستقبل جهد الأداء ومن ابرز ما أضافه نموذج بورتر و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي تشتمل عليه نظريتهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين المكافآت الفعلية التي يتم الحصول عليها وما يعتقد أو يطمح إليه هو¹ ويمثل الشكل التالي هذا النموذج :

الشكل (06) نموذج بورتر ولولر لرضا الوظيفي¹

نلاحظ في هذا الشكل أن الفرد من خلال فكرة أن الجهد يؤدي إلى المكافأة ، بالإضافة إلى قدرات ومميزاته الفردية وإدراكه لدوره في التنظيم يؤدي ذلك الدور فيتحصل على مكافآت مادية ومعنوية داخلية وخارجية هذه المكافآت تؤدي إلى رضاه عن عمله و من خلال قيمة المكافأة تتعزز الدائرة أو تتلاشى وهكذا .

1 زياد بن عبد الله الدهش ، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، م ع السعودية ، 2006 ، ص: 21

2.2.3 نظرية الهدف Goal Theory

أسس العالمين لثيام و ولوك عام 1979م نظرية الأهداف التي ركز محورها على مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يحفزهم للعمل بالإضافة إلى وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء ليساعد الموظف في البقاء في المسار الصحيح.

وقد أوضح لوك Locke بأن الرضا والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة و واضحة وبشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد.

لقد دعمت الكثير من الدراسات والأبحاث هذه النظرية موضحة بأن الأفراد يندفعون إلى العمل عندما تحدد لهم أهدافهم حتى وإن كانت هذه الأهداف بدرجة عالية من حيث مكوناتها.

يمكن الاستنتاج من هذه النظرية بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة رضا الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم ما يلي:
تحديد وتوضيح الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها.
تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.

فتح قنوات للتغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم¹.

3.2.3 نظرية الإنصاف:

في عام 1965م أسس آدمز نظرية الإنصاف التي يدور محورها حول أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، والإنصاف يعني

1 زياد بن عبد الله الدهش ، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج ، مرجع سابق ص: 17

معاملة الجميع بشكل عادل، ولا تعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وهم بذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية لنوعين:

- **إنصاف في التوزيع:** يتعلق هذا النوع بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.
- **إنصاف في الإجراءات:** يتعلق بسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة كالترقيات، العقوبات، وتقييم الموظفين.

وعند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاث أنواع من الموظفين:

الموظفين الذين يظنون إنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل ما يستحقون مما سيجعلهم يقومون بتقليل الجهد المبذول.

الموظفين الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور.

لكن ليس الجميع سيشعر بهذا الشعور ولا يقوم بزيادة جهده حتى لو كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون . فليس من السهل أن يبقى الشخص على أداء بنفس المستوى ويقارن نفسه مع غيره ويحصل على نفس الراتب والمكافآت.¹

4. مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

إن اعتبار الرضا كمتغير تابع في هذه الدراسة يستلزم معرفة ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على الإدارة المدرسية ، سواء السلبية منها والناجمة عن حالة عدم الرضا، أو الإيجابية والناجمة عن حالة الرضا.

1 العديلي ناصر محمد ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الإدارة الحكومية في الرياض بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، م ع السعودية ، 1983 ، العدد 36

4-1 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

4-1-1 الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركيين للوظيفة أو المتغييبين عن العمل¹، وربما نقصد هنا حسب دراستنا ما يسمى بحركة النقل أو التنقل التي تعتبر من حق كل أستاذ وقد لاحظنا من خلال الدراسة الاستطلاعية نفور الأساتذة من بعض المناطق في الولاية، والتي تتميز بالعزلة من جهة وقلت المرافق بها من جهة أخرى مما، يجعلها دائما في حالة نقص للأساتذة، هذا ولا ننسى ظاهرة التخلي عن العمل لصالح عمل آخر أكثر مردودا .

■ الغياب:

يعرف الغياب عموما على أنه : "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، و أسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في : المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المؤسسة². وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية³:

1 أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص432.

2 -3 Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2eme ed, Paris, 1984, p2.

• العوامل الشخصية :

وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي، الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

• العوامل المهنية :

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين انخفاض الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Herzberg , Brayfield, Crockett و Vroom وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب¹ ، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفستر أنترناشيونال " حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) وفي دراسات أخرى (-0.38)².

■ دوران العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعضم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية³.

1- 2 محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، مرجع السابق ص205
3 راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص175.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض¹.

■ التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج، الواهية

● التمارض :

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل الإدارة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله².

● الإصابات :

إن الحوادث المهنية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته³ ، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو

1 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص204.

2 أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس ، مرجع سابق، ص432.

3محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص205

العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي . ويمكن أن نلاحظ الإصابات في قطاع التربية جليتا في الأمراض السيكوسوماتية التي يعاني منها الأساتذة ، مثل الأمراض الصدرية جراء الإصابة بالالتهابات من تأثير غبار الطباشور ، و ما إلى ذلك من إصابات .

■ الشكاوى والإضراب واللامبالاة :

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

● الشكاوى :

أظهرت دراسات Harris و Fleishman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته¹.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن الإدارة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها² .

1 Locke ,E A ,the nature and causes of job satisfaction, in: Marvin D. Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, 1sted, college publishing company, Chicago, 1976., p1332.

2- أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس ، مرجع سابق، ص433.

• الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية...) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها¹.

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضاً - تبعاً لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة - ؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضراباً، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سبباً في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل².

▪ اللامبالاة والتخريب :

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته³. والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، ...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية....)، وكل ما

1 أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس ، مرجع سابق، ص433.

2 عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص466.

3 أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس : مرجع سابق، ص434.(بتصرف).

يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته، لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المؤسسة وزيادة تكاليفها، والحيلولة دون الوصول إلى أهدافها.

2.4 مؤشرات الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المؤسسة بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

■ الأداء :

يقصد بالأداء : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً"¹ ؛ فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

● الاتجاه الأول :

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته² والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحت تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم³.

1 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 50.

2 احمد صقر عاشور ، نفس المرجع، ص 55-57.

3 نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسير، تحت إشراف إسماعيل شعباني، جامعة الجزائر، 2005، ص201

• الاتجاه الثاني :

يرى هذا الاتجاه أن لا علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان براينفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية¹.

• الاتجاه الثالث :

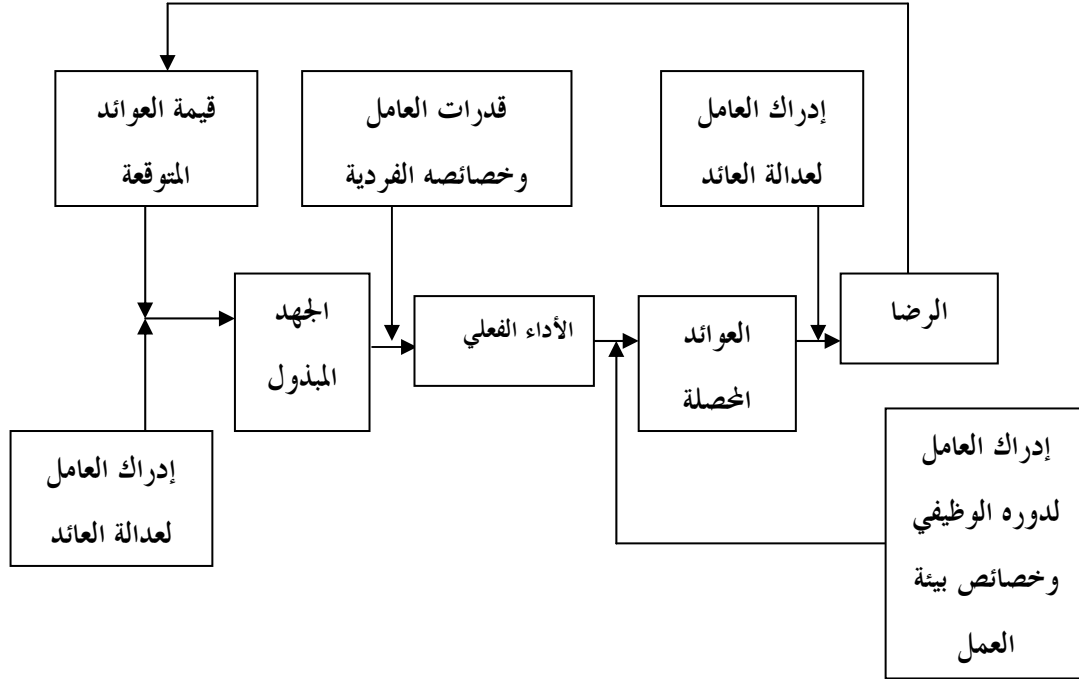
يرى هذا الاتجاه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه².

• الاتجاه الرابع:

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، كما هو موضح في الشكل (07)

الفصل الرابع : تحليل مفهوم الرضا الوظيفي

الشكل (07)¹: نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



كما هو موضح في الشكل (07) فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلاً من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى بقبول أوسع في العصر الحالي².

ويعصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

1 المصدر : أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص60.

2 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 59.

الشكل (08)¹ : نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	منخفض
مرتفع	منخفض		
الأداء الرضا الشعور بالتوازن والتفوق	الأداء الرضا الشعور بالأمل في التغيير	مرتفع	منخفض
الأداء الرضا الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الأداء الرضا الشعور بالإحباط والكسل	منخفض	

فعندما يكون كل من الرضا و الأداء مرتفعين يحس العامل بالتوازن والتفوق ، وعندما يكونا منخفضين معا يحس بالإحباط و الكسل ، بينما عندما يكون الأداء من خفصاً والرضا مرتفعاً

يحس بالمجاملة على حساب العمل ، والعكس عندما يكون الأداء مرتفعاً والرضا منخفضاً بالإجفاف في حقه والرغبة في تغيير العمل

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، وعلى رأسها الإدارة المدرسة لكي تضطلع بكل المهام التي من شأنها رفع الرضا وبالتالي تحسين الأداء.

■ الولاء التنظيمي:

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثراً واضحاً حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي¹.

■ الصحة العضوية والعقلية :

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقاً هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبيراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلباً وإيجاباً² ، وهو الأمر الذي أكدته Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث إن محيط العمل الجيد يبعث

1 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص208، 207

2 Locke ,E A : op. Cit, p1329-1331.

على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية¹ وتوصل كورنهاوسر² بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

5. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، و الأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العمل نفسه.

5-1 العوامل التنظيمية :

■ نظام العوائد :

" تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل³ .

● الأجر :

إذا اعتمدنا على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل⁴ .

1 Locke ,E A : op. Cit, p 1332.

2 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 61.

3 نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 198.

4 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 154.

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها : دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكد كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هرزبرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

• الحوافز :

"الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من الإدارة والقدرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"¹.

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .

• الترقية :

يقصد بالترقية : " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها"².

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على الإدارة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح.

1 زكي حنوش ، الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري :سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص 86.

2 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 147.

■ السياسات التسييرية :

● نمط الإشراف :

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية¹.

يرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نمط الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المؤسسة² ، غير أن Filippo ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا³.

أما شوقي ناجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية⁴ :

1 أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 148

2 جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق، ص 292

3 مناور فريح حداد، محمود علي الروسان ، "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد : 2، 2003، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر ، ص 177

4 شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 298

- الأمر بالمستطاع.

- تكريم الإنجاز الجيد والتميز.

- مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.

- خلق مناخ مشبع بروح المودة.

- يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

إن الفطنة الإدارية وقدرة المسؤولين على إدارة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تظفي على المؤسسة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

- **قيم وأهداف المنظمة :** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق¹.
- **سياسة المنظمة :**

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل²

الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

■ **ظروف العمل :**

- **ظروف العمل المادية :**

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل

1 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص235

2 أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 151

وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها¹.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

• الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة².

يشير جمال الدين محمد المرسى إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي³.

أما أحمد صقر عاشور فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمى إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل⁴.

1 أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 151
2 عفيفي مصطفى صديق، أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية، مصر ، الطبعة العاشرة ، 2003 ، ص 203
3 المرسى جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002، ص 66
4 أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 152-154.

■ محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المؤسسة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية :

● الإثراء الوظيفي :

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

● التكبير الوظيفي :

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

وقد استخدمت هذا المدخل بعض الشركات مثل: شركات IBM, AT&T Maytag وغيرها.

• التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

■ ساعات العمل (برنامج العمل) :

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا.¹

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناءً على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

2-5 العوامل الشخصية للرضا.

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

1 أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص157

■ إحترام الذات :

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم¹.

■ تحمل الضغوط :

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي².

■ المكانة الاجتماعية :

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا³.

■ الرضا العام عن الحياة :

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية⁴.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

1 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2000، ص: 243.

2 - 3 أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 243

4 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص204

الجدول رقم (02) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.¹

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة	
* عامل السن. *الأقدمية في العمل *نوع الجنس. *المستوى التعليمي. *أهمية العمل للعامل. *شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، و طموحه).	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة: *درجة تكبير الوظيفة. *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة. *المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	من حيث أداء العامل للوظيفة * الشعور بالإنجاز. * الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	* مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة و الإشراف.	* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). * اختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.

¹ المصدر :نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص192.

06 . أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد ساد في ما سبق صعوبة قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب¹.

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب .

1.6 المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

■ معدل الغياب :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات

الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي ¹ :

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

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

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المؤسسة فقد تعتبر فترات مثل : شهر، فصل ستة أشهر، موسم، وأيضاً بالمقارنة بين المنظمات من النشاط نفسه أو النوعية تتخذ كميّار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا ². إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه ³ للغياب على أنه: " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك ".

■ دوران العمل :

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي: ⁴

1 أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق ، ص 405.

2 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 404-406.

3 Bélanger, L et autres : gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983, p282

4 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 407.

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

وينتقد المقياسين السابقين —:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

2.6 المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).
■ **الاستمارة :** " وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما".¹

• الاستثمارات الأكثر شيوعا:

تحتل الاستثمارات بروج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا:²

1رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر ، الجزائر، الطبعة الأولى ، 2002، ص123.
2 J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982, p229,230.

• دليل وصف العمل: (job descriptive index)

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف،
الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف .
وصمم هذا النموذج كل من: Kendall, Smith, Hulin.

• إستبيان جامعة منسوتا للرضا 1962 (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي
يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر،
فرص الترقية والتقدم، النقل..)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من أوافق
بشدة أوافق محايد معارض معارض بشدة وهاتان الطريقتان السابقتان
تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

صمم هذا الاستبيان كل من : Weiss Davis, Engle, Lefquist.
وتتألف الأبعاد التالية¹:

ظروف العمل.

نوع العمل.

الإشراف.

زملاء العمل.

الاتصالات.

ساعات العمل.

الروح المعنوية.

¹ سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر، ص 90

• استبيان بيان الرضا الوظيفي : (Inventaire de satisfaction questionnaire)

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من ViaTor و Laroche .

• استبيان الرضا عن الأجر : (Pay Satisfaction Questionnaire)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

■ محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما : ¹

- تقسيم الحاجات :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز :

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

■ المقابلة الشخصية :

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات " ¹.

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابية، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها ².

3-6 طرق شهيرة لقياس الرضا:

■ طريقة ثيرستون:

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا ³، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

¹رشيد زرواتي ، مرجع سابق، ص148

² مقدم عبد الحفيظ ، الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993، ص12.

³سعد جلال : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص771.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدة¹.

وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

الشكل (09) : مقياس ثيرستون للرضا².

A	B	C	D	E	F	J	H	I	G	K
موافق						محايد				معارض

كل مجموعة عبارة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات :

$A=1, B=2, \dots, K=11$ درجات: وعلى المبحوث أن يجيب على العبارة المعروضة

علية، مثلاً :

أنت مع رفع الأجر للعمال؟

ولنفرض أن المحكمين قد اتفقوا على الترتيب التصاعدي لهذه العبارة

فإن اختار B فقد تحصل على علامة 10 بمعنى أنه اقرب إلى الموافقة منه إلى المحايدة وهو

بالتالي شديد البعد عن المعارضة ، ثم تجمع نتائج كل العبارات في البعد الواحد من أجل

الحصول على رأييه في ذلك البعد .

يطلق على هذه الطريقة اسم : طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً.

1 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 409، 410.

2 المصدر، محمد عبد الرحمان عيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1949، ص236.

▪ طريقة ليكرت:

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة : أرشيف علم النفس، تحت عنوان : تقنية لقياس الاتجاهات.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية ¹ :

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
 - اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
 - جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
 - فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
 - استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
- وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).
- كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. تسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة التدرج التجميعي**.

▪ طريقة أسكود:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس

1 عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص105. نقلا عن:

-Rensis LIKERT : " a technique for the measurement of attitudes", in archives of psychology, N0140, 1932, p19.

رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي¹ :

الظروف المادية للعمل :

مناسبة							
غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7
جيدة							
سيئة	1	2	3	4	5	6	7

الشكل رقم (10) مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي²

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة المجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة الفروق ذات الدلالة** .

■ **طريقة هرزبرغ**: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي³ :

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

¹ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص415،414.

² المصدر : أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

3 Locke ,E A : op. Cit, p1336.

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين..إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد . وتسمى هذه الطريقة بـ : **طريقة الوقائع الحرجة** .

وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع : "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب. إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها تركز على مبادئ على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

وفيما يخص دراستنا الحالية فلن تعتمد على أي من المقاييس التي ذكرنا لسببين رئيسين هما :

- ان هذه المقاييس غير متوفرة باللغة العربية خاصة بما يتلاءم مع البيئة الجزائرية لان معظم الترجمات مشرقية ولا تمت إلى البيئة القانونية و الإدارية الجزائرية بصلة .
- ان معظم هذه المقاييس التي تحصلنا عليها مصممة خصيصا للرضا عن العمل في المصنع وليست مصممة للعمل التعليمي ، وكلنا يعرف الفرق بين العاملين .

ولكن رئينا ان نصمم استبيان على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي متدرج من موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة ، وذلك لسهولة استخدامها ولفعاليتها بحيث تذهب معظم

الاتجاهات المنهجية إلى فعالية الاستبيانات التي يتراوح عدد البدائل بها من 3 إلى 8 وهذه الطريقة تتكون من 5 بدائل لهذه السباب سنستعملها في الجانب التطبيقي

7. علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي :

لقد أشارت مختلف الدراسات و الأبحاث التي أجريت سواء بجامعة **ميتشغن** أو التي أجريت بجامعة **أوهايو** الأمريكيتين إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأوضحت هاته الدراسات وغيرها أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه ، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم ، على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل ، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم كما تتفق دراسات جامعة **أوهايو** مع النتائج السابق في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع ، كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها المشرفون نمط السلوك الإشرافي المهتم بالعمل ، كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفها على الإنتاج¹ .

ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من **لفين** و **ليبيت** و **هوايت** أن القائد الاستبدادي يحاول جهده توسيع وظائفه المطلقة، كما يقاوم أي نشاط و أي تغيير يرمي إلى الحد منها، والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته كثيرة ومتعددة...وفي هذا النوع من القيادة يكون دافع الأفراد إلى العمل جزئياً واعتمادياً... ومما بينته هذه الدراسة أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عند المجموعة ذات القيادة الديمقراطية، بينما تنحدر بسرعة عند الجماعة الاستبدادية.

¹ احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 147.148

ومما توصلت إليه هذه الدراسة أيضا انه وفي ظل القيادة الاستبدادية تتضاءل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إمكان بقاء رضا وظيفي مرتفع¹ على عكس القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى رفع الرضا العام للأفراد حسب هذه الدراسة. ويشير الدكتور محمد عويضة إلى انه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج ... فطبيعة العمل داخل مكان العمل ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد فيما بينهم وبينهم وبين رؤسائهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية ، فكلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم ، كلما ساعد ذلك على إقبالهم على أعمالهم ورضاهم به ، ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين عن عملهم ، وتتوقف درجة نجاح العمل و تحقيق المؤسسة لأهدافها على نوع النمط الإشرافي²

¹ كمال دسوقي ، سيكولوجية إدارة الأعمال ، دار الإشعاع ، الإسكندرية ، ط 1 ، 1994 ، ص 288
² كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 1996 ، ص 13

من خلال كل هته الدراسات التي أوردناها يمكننا أن نخرج بنتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بنمط الإشراف السائد في المؤسسة سلبا وإيجابا، فالنمط القيادي الديمقراطي أكثر تحقيقا للرضا على عكس النمطين الآخرين الديكتاتوري و التسيبي الذين يحققان نسب ضئيلة ومنخفضة من الرضا الوظيفي .

فالقائد أو المسؤول عن العمل يتصل مباشرة بالعمال ، فلاشك أن طريقته في الإشراف ستؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العمال، فالجو الذي يسوده التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلى الضغوط المهنية وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي، على عكس الجو الذي يسوده العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلاشك سيؤدي إلى التوافق المهني والرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا مرتفعاً .

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تفحص مفهوم الرضا الوظيفي و أبعاده ومؤشراته وفق نظريات تعددت اتجاهاتها و مبادئها وتفسيراتها ، ولقد توصلنا إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي من حيث هو شعور لا يخضع لعوامل بسيطة تتحكم فيه بل هو شعور معقد ، إذ انه عبارة عن نتيجة لعوامل معينة من جهة ، ومحفز بدوره لسلوكات من جهة أخرى ، ولقد تبين أنه من حيث هو عامل دفع له الأثر الكبير في رفع الإنتاجية وتخفيض الخسائر وعامل مساعد على الصحة النفسية كذلك .

ولقد تبين بما لا يدع مجالا للشك انه يتحكم في معظم عوامل الإنتاج ، ومحفز للإنجاز، ولذلك وجب على المديرين و المسيرين في كل المنظمات والمؤسسات ، خاصة في المؤسسات التربوية موضوع بحثنا الاهتمام به ، ومحاولة رفعه وتعزيزه لما له من دور في تحسين المردود التربوي .

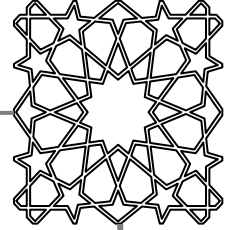
والرضا الوظيفي يرتبط بالقيادة التربوية من حيث انه يتأثر بنوع النمط القيادي فالنمط الديمقراطي يجعله مرتفعا لما يتميز به من مساواة في توزيع المهام وفعالية في الأداء و عدالة في تقسيم المردود، كما أن النمط الديكتاتوري يجعله منخفضا لما يميزه من القيادة بالسيطرة والإنفراد بالرأي .

هذا ما يقودنا إلى الوقوف على هذه العلاقة في بيئتنا الجزائرية بدراسة امبريقية ميدانية وذلك في الفصل التالي

الباب الثاني

الكتاب المقدس

الفصل الخامس: إجراءات البحث



- 1 متغيرات البحث وتعريفاتها الإجرائية
- 2 مجالات الدراسة
- 3 منهج الدراسة
- 4 الدراسة الاستطلاعية
- 4 1 أدواتها وكيفية إعدادها
- 5 الدراسة الأساسية
- 5 1 وصف العينة وخصائصها
- 5 2 أدواتها وكيفية تطبيقها
- 6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- متغيرات البحث وتعريفاتها الإجرائية:

تتحدد متغيرات البحث في ثلاثة مفاهيم أساسية: النمط القيادي، و الرضا الوظيفي، و الإدارة المدرسية، وقد تم تعريفها لغة واصطلاحاً في الفصول السابقة وبقي أن نذكر بالتعريفات الإجرائية.

1-1 تعريف النمط القيادي :

النمط القيادي نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة ، وذلك بإشراك أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو العشوائية، ويمكن تحديد نوع النمط من خلال استخراج الفرق بين المتوسطات للدرجات التي يعطيها الأساتذة للمدير في محور النمط القيادي بأبعاده النمط الديكتاتوري ، النمط التسيبي ، النمط الديمقراطي .

1-2 تعريف الرضا الوظيفي:

هو حالة نفسية تعبر عن الارتياح للعمل ككل غير مجزأ ، بحيث تؤثر على سلوك العامل إيجاباً وعلى انجذابه للعمل مما يجعله يؤدي عمله برغبة وسعادة . ونستدل على الرضا الوظيفي بالدرجات التي يتحصل عليها المبحوث على محور الرضا ضمن الاستبيان الذي أعده الباحث كما يلي :

الرضا المرتفع: إذا تحصل المبحوث على درجة تتراوح بين 221-300

الرضا المتوسط : إذا تحصل المبحوث على درجة تتراوح بين 141-220

الرضا المنخفض : إذا تحصل المبحوث على درجة تتراوح بين 60-140

1-3 تعريف الإدارة المدرسية في التشريع الجزائري.

هي الهيئة التنفيذية المكلفة بتطبيق نصوص الدولة بصفة عامة ونصوص الوصاية بصفة خاصة وتعمل على تقديم الخدمات الضرورية للجمهور المدرسي في إطار برنامجها التربوي والتكويني.¹

2- مجالات الدراسة :

1-2 المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني للدراسة في ثانويات و متاقن ولاية المسيلة .

2-2 المجال البشري : مدراء بعض ثانويات ولاية المسيلة وأساتذتها جميعا .

3-2 المجال الزمني : تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 22 نوفمبر 2007 إلى 22 جوان 2008

3- منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة"² وذلك لأنه هو الأنسب لهذه الدراسة من حيث تحقيق أهدافها و التأكد من فرضياتها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

وقد أجريت الدراسة الميدانية على مرحلتين مرحلة الدراسة الاستطلاعية ومرحلة الدراسة الأساسية.

4- الدراسة الاستطلاعية :

في ضوء المفاهيم الإجرائية ومنهج الدراسة تم تصميم الدراسة الاستطلاعية، التي تهدف إلى اختبار صلاحية أداة البحث من حيث الصياغة وسهولة العبارات ووضوح التعليمات والصدق والثبات وقد تمت كالتالي:

1 وحدة التسيير الإداري ، سند تكريني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الاكمامي ،مرجع سابق ، ص:5

2 محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،مرجع سابق ، ص : 80

4-1 عينتها :

تكونت العينة الاستطلاعية من 36 أستاذًا من ثانوية حميدي عيسى بأولاد دراج و 39 أستاذًا من ثانوية تركي محمد بأولاد عدي لقبالة تم اختيارهم عشوائيًا عن طريق الاختيار من القائمة الاسمية موزعين كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

الخصائص	التخصص	أدبي	علمي	تقني	المجموع
ثانوية حميدي	ذكر	7	5	2	14
عيسى	أنثى	11	10	1	22
ثانوية تركي	ذكر	8	7	2	17
حدة	أنثى	13	8	1	22
المجموع الكلي		39	30	6	75

تتراوح خبرة أفراد العينة من 10 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي 18 سنة

4-2 أدواتها وكيفية إعدادها : في ضوء الدراسة النظرية و أسئلة البحث وفروضه تم إعداد استبيان لتطبيقه في هذه الدراسة

■ **إعداد الاستبيان :** يعتزم الباحث في الدراسة الميدانية الأساسية استعمال استبيان أعده بعد القراءة المعمقة للاختبارات حول الرضا الوظيفي والنمط القيادي، فتم استخدامه في الدراسة الاستطلاعية قصد تجربته بعد أن أعده وفق الخطوات التالية :

- 01- **الخطوة الأولى :** تم تصميم أسئلة مفتوحة وتقديمها إلى العينة الاستطلاعية¹
- 02- **الخطوة الثانية :** بعد استرجاع الأسئلة المقدمة للعينة الاستطلاعية تم تحليل البيانات الواردة وترتيبها.

¹ انظر الملحق رقم (01) الأسئلة المفتوحة للعينة الاستطلاعية

03-الخطوة الثالثة : بعد ترتيب استجابات العينة الاستطلاعية تم استعمالها بناء على

الإطار النظري وأهداف البحث في صياغة فقرات الاستبيان إلى محورين وهما :

- **محور النمط القيادي** ويتكون من 30 عبارة بواقع 10 عبارات لكل نمط (ديمقراطي وعباراته من 1 - 10 ديكتاتوري وعباراته من 11 - 20 تسيبي وعباراته من 21-30 تقدم للمبحوث بخمسة اختيارات (على شاكلة طريقة ليكارت) وهي : موافق بشدة ،موافق ،محايد ،معارض ، معارض بشدة، وقد انتهى الباحث إلى تصميم هذا المحور بعد دراسة فاحصة لجملته من المقاييس التي تقيس الأنماط القيادية المختلفة ، ولم يختار الباحث أيًا منها نظرا لان مجمل المقاييس التي حصل عليها لا تقيس أنماط القيادة الثلاثة المذكورة سابقا .

- **محور الرضا الوظيفي:** ويتكون من 65 عبارة موزعة على ستة (6) أبعاد هي بعد الرضا عن الإشراف، بعد الروح المعنوية بعد ظروف العمل، بعد الرضا عن الأجر، بعد الرضا عن نوع العمل، و بعد الرضا عن الاتصال ، وتقدم أيضا للمبحوث بخمسة اختيارات هي : موافق بشدة ،موافق ،محايد ،معارض ، معارض بشدة .

جدول رقم (04) يوضح أبعاد محور الرضا الوظيفي والتعريف بها وموقع عباراتها

الرقم	البعد	التعريف به	عباراته
01	بعد الرضا عن الإشراف	وهو رضا الأستاذ على القيادة التي تدير شؤون الثانوية التي يعمل بها ممثلة في شخصية المدير أساسا بما في ذلك البعد الشخصي والبعد التنظيمي	من 1 إلى 22
02	بعد الروح المعنوية	المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة ، والتي تتميز بالثقة في الجماعة ، وثقة الفرد في دوره في الجماعة ، وبالإخلاص للجماعة ، والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.	من 23 إلى 31
03	بعد الرضا عن ظروف العمل	ويقصد به رضا الأستاذ عن الظروف الفيزيائية الموفرة في مكان العمل (التهوية، الهدوء، النظافة، اتساع حجرة الدراسة، الوسائل التعليمية....)	من 32 إلى 40
04	بعد الرضا عن الأجر	وهو رضا الأستاذ عن المقابل المالي الذي يتلقاه نظير عمله كأستاذ بما في ذلك الراتب ومنحة الأولاد والمردودية...الخ	من 41 إلى 48
05	بعد الرضا عن نوع العمل	نقصد به رضا الأستاذ على العمل من حيث محتواه النفسي أي هل الأستاذ راض عن عمله كأستاذ أم انه يرى أن العمل في قطاع التربية أدنى عمل قد يعمل به الفرد.	من 49 إلى 56
06	بعد الرضا عن الاتصال	وهو رضا الأستاذ على قنوات الاتصال التي توفرها الإدارة سواء بين الأساتذة فيما بينهم أو بين الإدارة و الأساتذة، أو مع العالم الخارجي.	من 57 إلى 65

وعليه بلغ عدد فقرات الاستبيان (95) فقرة وهي الصورة الأولية للاستمارة الجاهزة لتجريب مع حساب خصائصها السيكمترية .

■ الخصائص السيكومترية للاستبيان

• صدق الاستبيان: لقد اعتمد الباحث للكشف على صدق الاستبيان على عدة أساليب

نذكرها فيما يلي:

01- صدق المحكمين : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية بشكله المخصص للمحكمين¹ على هيئة من المحكمين قدرت بثمانية (8) أساتذة من أساتذة الاختصاص بجامعة مسيلة و جامعة قسنطينة و جامعة عنابة وجامعة الجزائر وتم قبول العبارات التي اتفق عليها 6 من الأساتذة أي بنسبة 75 % من المحكمين ، كما تم تصحيح بعض العبارات التي أشار إليها المحكمين².

02- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي): نظرا للعلاقة الوثيقة بين الثبات و الصدق الذاتي فقد قام الباحث بحساب الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكان معامل الصدق الذاتي للاستبيان يقدر بـ (0.86) مما يدل على صدق الاستبيان .

03- صدق المحتوى: قام الباحث بحساب صدق المحتوى للأداة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبيان والدرجة الكلية للاستبيان والجدول رقم (06) يوضح قيم معاملات الارتباط.

1 انظر الملحق رقم (2) الاستبيان المخصص للمحكمين

2 انظر الملحق رقم (3) القائمة الاسمية للمحكمين

الجدول رقم (05) يبين قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية (صدق المحتوى)

البعد	الارتباط بالدرجة الكلية
01 بعد الرضا عن الإشراف	0.79**
02 بعد الروح المعنوية	0.81**
03 بعد الرضا عن ظروف العمل	0.82**
04 بعد الرضا عن الأجر	0.78**
05 بعد الرضا عن نوع العمل	0.79**
06 بعد الرضا عن الاتصال	0.82**
07 النمط القيادي الديمقراطي	0.72**
08 النمط القيادي الديكتاتوري	0.69**
09 النمط القيادي التسبيبي	0.77**

من خلال قيم الارتباط (الدالة) المبينة في الجدول نحكم على الأداة بأنها صادقة

• ثبات الاستبيانين:

قام الباحث بحساب معامل الثبات للمقياس بالطرق التالية

01- الاختبار وإعادة الاختبار Test Retest حيث استخدم الباحث الاختبار وإعادة الاختبار

Test- Retest، وقد طبق الباحث الاستبيان على عينة مكونة من 75 أستاذًا وأعاد تطبيقه بعد

فاصل زمني قدر بـ 15 يوما، لقياس ثبات الاستبيان وكان معامل الثبات يساوي (0.78) .

02- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية split half استخدمنا معادلة R بيرسون

للارتباط بين البنود الفردية والزوجية وتحصلنا على: $r = 0.62$ ثم تم تصحيحها بمعادلة

الطول سبيرمان براون Sperman -brawn. وأسفرت هذه الطريقة عن معامل ارتباط

قدر بـ (0.76).

وصارا الاستبيان جاهزاً للتطبيق في صورته النهائية¹ بحيث تم حذف بعض العبارات و إضافة عبارات أخرى كما أشار إليه المحكمين والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (06) يوضح العبارات التي تم حذفها والعبارات التي تم إضافتها في محور الرضا

العبرة	نوع الإجراء	السبب
العبرة 20	حذف	مركبة غير ملائمة
العبرة 42 و 45	حذف	لا تقيس
العبرة 54	حذف	غير مناسبة
العبرة 50 و 51 و 52	حذف	غير مناسبة لا تقيس
العبرة 66 و 67	إضافة	أشار إليهما 6 من المحكمين

تصحيح الاستبيان:

وضع الباحث بنود الاستبيان (الرضا الوظيفي بأبعاده والنمط القيادي بأبعاده) على شكل عبارات متنوعة بخمس استجابات هي موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، ويطلب من المبحوث وضع علامة x أمام العرض الذي يوافق استجابته ، بحيث تتدرج الدرجات من 5 التي تقابل موافق بشدة إلى 1 — معارض بشدة بالنسبة للعبارات الموجبة ،اما العبارات السلبية فتتدرج الدرجات عكسيا بحيث يعطى لعبارة معارض بشدة 5 وموافق بشدة 1 ، ثم يتم جمع الدرجات الخاصة بكل بعد على حدة ليتم استعمالها منفصلة لتعبر على ذلك البعد بعينه، والجدول التالي يحدد العبارات الموجبة والعبارات السالبة الاتجاه.

1 انظر الملحق رقم (4) الاستبيان في صورتها النهائية

الجدول رقم (07) يوضح اتجاه عبارات الاستبيان

الاستبيان / العبارات	العبارات موجبة الاتجاه	العبارات سالبة الاتجاه
محور النمط القيادي	كل العبارات (30) موجبة الاتجاه	0
محور الرضا الوظيفي	من (2 إلى 4) + من (6 إلى 9) + 11+16+17 + من (19 إلى 29) + من (31 إلى 45) + 47 + من (50 إلى 60)	+10+5+1 من (12 إلى 15) + 18+ 30 + 46+48+49

5- الدراسة الأساسية :

على ضوء الدراسة الاستطلاعية ونتائجها تم تصميم الدراسة الأساسية، التي تهدف إلى اختبار صحة الفروض ، في الخطوات التالية :

5-1 وصف العينة وخصائصها : تتكون عينة الدراسة الأساسية من 330 أستاذ بنطاق ولاية المسيلة تم اختيارهم طبقاً "حيث يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ، ثم يختار وحدات عينة البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة ¹ بحيث تم اختيار 18 ثانوية عشوائياً من أصل 45 ثانوية بولاية المسيلة 10 من الشمال و 8 من الجنوب ، ثم اختيار من بين أساتذة كل ثانوية ما معدله 50 % منهم عشوائياً أيضاً ، وقد تم تطبيق الاستبيان عليهم بصفة جماعية ، وبعد توزيع الاستبيان وجمعه وتصفية الاستبيانات الناقصة والتي لم ترجع تحصلنا على عينة مكونة من 315 أستاذاً من أصل 1583 أستاذ عبر تراب الولاية أي بمعدل 19.89 % $\cong$ 20 % ، مبينين في الجدول رقم (08) .

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة على الثانويات ونسبة التمثيل بها

الرقم	الثانوية	عدد الأساتذة بها	شملت العينة منهم	نسبة التمثيل %
01	محمد بن ع الرحمان ابن شبيرة بوسعادة	50	20	40
02	عمر المختار عين الحجل	29	17	58,62
03	حميدي عيسى أولاد دراج	39	14	35,89
04	محمد تركي أولاد عدي	38	15	39,47
05	أبي مزراق المقراني بوسعادة	34	19	55,88
06	مصعب بن عمير فرع عين الريش	16	8	50
07	زيري بن مناد بوسعادة	54	19	35,18
08	الشهيد بن سرور	41	51	36,58
09	متقن عبد المجيد علام المسيلة	45	20	44,44
10	الشريف الإدريسي حمام الضلعة	46	25	54,34
11	عبد الله بن مسعود المسيلة	32	19	59,37
12	متقن جابر بن حيان المسيلة	49	24	48,97
13	امجدل الجديدة مجدل	14	10	71,42
14	متقن احمد عروة مقرة	34	19	55,88
15	الشريف مساعدية المسيلة	43	19	44,18
16	إبراهيم بن الأغلب التميمي المسيلة	44	19	43,18
17	الخير خيرى مقرة	29	18	62,06
18	محمد شعباني امجدل	20	15	75
المجموع		657	315	47,94

ويتوزع أفراد العينة حسب الجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس كالتالي :

الجدول رقم (09) يبين توزع أفراد العينة حسب الجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس

المجموع	النسبة	التكرار		
315	40 %	126	ذكور	حسب الجنس
	60 %	189	إناث	
315	35.2 %	111	أقل من 10	حسب الخبرة
	43.5 %	137	من 10 – 20	
	21.3 %	67	أكثر من 20	
315	38.4 %	152	أدبي	حسب شعبة التدريس
	48.3 %	121	علمي	
	13.3 %	42	تقني	

مبررات اختيار العينة: تم اختيار عينة البحث وفق الخصائص السابقة، بناءً على المبررات التالية:

من حيث المكان : تم اختيار ثانويات المسيلة دون غيرها تفادياً للصعوبات البروتوكولية ، التي عادة ما يجدها الباحث خارج مجال عمله ، و أيضاً أن عملية الاتصال بأفراد العينة ليس بالأمر السهل خاصة إذا كانت بعيدة عن سكن الباحث و ثانويات ولاية المسيلة هي الأقرب إليه.

من حيث طريقة الاختيار : تم اختيار العينة بالطريقة الطباقية وذلك لان هذه الطريقة من أقوى الطرق المنهجية في اختيار العينة، لأنها تنتقي العينة على مرحلتين، مرحلة اختيار الثانويات ومرحلة اختيار الأساتذة، ما يجعلها أدق من غيرها بالنسبة لهذه الدراسة.

من حيث المستوى: تم اختيار العينة من مستوى التعليم الثانوي ضبطاً لمتغير المستوى التعليمي فأساتذة الثانوية كلهم من مستوى واحد وهو اليسانس.

2-5 أدواتها وكيفية تطبيقها :

- الأدوات: استخدمت في الدراسة الأساسية نفس الأدوات التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية وهي :

استبيان يتكون من محورين محور يصف النمط القيادي ومحور لقياس الرضا الوظيفي.

- **كيفية تطبيقها:** تم توزيع الاستبيان بشكل جماعي - كل ثانوية على حدة - على العينة المذكورة بخصائصها ثم تم جمعها في اليوم الموالي لترك الفرصة للمبحوث لينفرد بالاستبيان و الإجابة عليه بكل تركيز.

كيفية جمع البيانات الخام: كما اشرنا إليه في كيفية تصحيح الاستبيان وذلك بتدرج إجابات المبحوثين من 1-5 بالنسبة للعبارات الموجبة ومن 5-1 بالنسبة للعبارات السالبة ، تم جمع الدرجة الكلية لكل بعد على حدة مثلاً الدرجة الكلية لبعد النمط القيادي الديكتاتوري على حدة والديمقراطي على حدة والرضا عن نوع العمل على حدة... الخ ، وبعد ذلك تم الاستغناء عن أوراق الإجابات نهائياً والاحتفاظ بأدلة التصحيح الخاصة بكل المبحوثين ، وكمرحلة ثانية تم تفرغ الدرجات الخام¹ لكل مبحوث داخل برنامج (spss) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في الحاسوب وهكذا بالنسبة لكل المبحوثين ، بحيث يقوم هذا البرنامج بالحساب الآلي لكل المطالب التي نحتاجها في دراستنا هذه .

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت المعالجة الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي (spss)، وقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

¹ انظر الملحق رقم (5) الدرجات الخام

- التكرار و النسبة المئوية لوصف العينة و تحديد مستوى درجة الرضا عن العمل لدى عينة الأساتذة.
- t.test لتحديد الفروق بين الجنسين في مستوى درجة الرضا الوظيفي حيث "يستخدم اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين تجريبيين .وهدفه التأكد من أن الفرق بين المتوسطين الناتجين عن عينتين فرق ثابت أي له دلالة ، أو انه فرق ناتج عن الصدفة وظروف اختيار العينة بمعنى انه إذا تكرر البحث عدة مرات فإن هذا الفرق لن يظهر مرة ثانية وله قانونان في حالة تساوي عدد أفراد العينة في المجموعتين والآخر في حالة عدم تساوي العدد في المجموعتين ¹ .و الذي يهمنا في دراستنا هذه هو في حالة عدم تساوي العدد في المجموعتين وهو كالتالي :

$$t = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \times \frac{s_1^2 + s_2^2}{2}}}$$

حيث أن :

- م ١ = المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى .
- م ٢ = المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية .
- ن ١ = عدد أفراد المجموعة الأولى .
- ن ٢ = عدد أفراد المجموعة الثانية .
- ع ١ = الانحراف المعياري للمجموعة الأولى .
- ع ٢ = الانحراف المعياري للمجموعة الثانية .

¹ محمد السيد ابو النيل ، الاحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط5، 1987، ص231

- معامل تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا عن العمل حسب متغيرات (سنوات التدريس ، شعبة التدريس) حيث يكشف تحليل التباين الأحادي عن مدى الفروق بين أكثر من مجموعتين ، في حالة يصلح اختبار (ت) في حساب الفروق بين مجموعتين فقط ¹ .
- ومعامل الارتباط R بيرسون Corrélacion Pearson لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة حيث " يعتمد معامل ارتباط بيرسون عن طريق الانحرافات على حساب المتوسط الحسابي لكل من المتغيرين المراد معرفة العلاقة بينهما ثم يتم حساب انحراف كل قيمة عن متوسطها فتربيع هذه الانحرافات وضربها في بعضها بعد ذلك " " وقانون معامل الارتباط كالتالي: " ² .

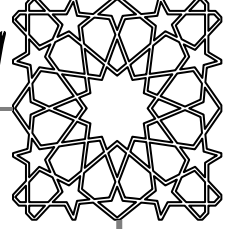
$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

وبهذه الأساليب الإحصائية تمت المعالجة للبيانات الإحصائية الخام المتعلقة بكل الفرضيات وفيما يلي عرض للنتائج:

¹ محمد السيد ابو النيل ، المرجع السابق ، ص 291

² محمد السيد ابو النيل ، المرجع السابق ، ص 169

الفصل السادس : نتائج البحث



- 1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 2- الاستنتاج العام للدراسة الميدانية

01- عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفروض

بعد المعالجة الإحصائية لدرجات المبحوثين، نعرض فيما يلي النتائج الأساسية للبحث ونحاول تحليلها في ضوء الفرضيات.

نتائج الفرضية الرئيسية : و منطوقها توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة للمدراء ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون $Corrélation\ Pearson$ (R) بين كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (10) يبين قيم الارتباط بين الأنماط القيادية الثلاثة والرضا الوظيفي بأبعاده

CORRELATION

أبعاد الرضا		النمط	الاشتراف	المعنوية الروح	ظروف العمل	الأجر	نوع العمل	الاتصال	للرضا الكلية الدرجة
ديمقراطي	قيمة معامل الارتباط	0.45(**)	0.21(**)	0.14(**)	0.17(**)	0.09	0.25(**)	0.44(**)	
	الدلالة الاحصائية	00	00	0.01	0.02	0.08	00	00	
	ن	315	315	315	315	315	315	315	
ديكتاتوري	قيمة معامل الارتباط	- 0.22(**)	- 0.18(**)	- 0.14	- 0.001	- 0.19(**)	- 0.04	- 0.20(**)	
	الدلالة الاحصائية	00	00	0.80	0.98	00	0.44	00	
	ن	315	315	315	315	315	315	315	
تسيلي	قيمة معامل الارتباط	- 0.24(**)	- 0.21(**)	- 0.29(**)	- 0.32(**)	- 0.02	- 0.11	- 0,32(**)	
	الدلالة الاحصائية	00	00	00	00	0.62	0.50	00	
	ن	315	315	315	315	315	315	315	

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 ، (*) دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (10) الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى الدلالة 0,01 لمعامل الارتباط بين أنماط القيادة الثلاثة والدرجة الكلية للرضا والبالغة (**) (447). بين النمط الديمقراطي والرضا و (**) (-203) بين الديكتاتوري والرضا و (**) (-325) بين التسيبي والرضا ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المدير داخل الثانوية فهو الذي يشرف على العمل ويتدخل مباشرة في كل ما يحيط بالأستاذ وما يدعوا إلى رفع أو خفض الرضا الوظيفي فيتدخل في رفع الروح المعنوية للأستاذ من خلال إيجابيته وجديته وعدالته ، ويسهر على توفير أحسن الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل ، ويكون المسؤول الأول عن تحسينها ، كما يتدخل في رفع الأجر ولو بنسبة محدودة من خلال إعطاء نقطة جيدة في منحة المردودية ، ويساهم في تسهيل وتوضيح قنوات الاتصال بين الإدارة والأساتذة مما يجعل الأستاذ مرتاحا لنوع العمل الذي يعمل به و هته الظروف مجتمعة تجعل الرضا يرتفع، هذا والعكس عندما يكون النمط تسيبي أو ديكتاتوري سيؤدي إلى العكس ، وسنفصل كل هذا في المجال الخاص بكل فرضية على حدة .

وهذا ما توصلت إليه دراسة جامعة ميتشيغن ، وكذلك دراسة أ د رياض ستراك و د معن الشناق 1999- 2000 حين توصلوا إلى وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي بعد العمل وكذلك بعد العلاقات الإنسانية بالرضا الوظيفي ، من حيث أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في عدة جوانب لعل أبرزها هو طبيعة تقسم أنماط القيادة ، ولكن جل ما يهم هنا هو مدى تدخل المدير في رفع درجة الرضا الوظيفي وهل له علاقة بالرضا أم لا وهذا هو ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة ودراستنا هذه .

و قد أكد رجال الفكر و المتخصصين في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنها تساعد على تحقيق الأهداف، و على العكس من ذلك فإن

النمطين الآخرين يسببان نوعا من الاضطراب في العلاقات و الخلل الإداري لانحرفهما على أساسيات الفكر الإداري المعاصر¹.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى : و منطوقها توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون R Corrélacion Pearson بين النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (11) .

الجدول رقم (11) يبين علاقة النمط القيادي الديمقراطي بأبعاد الرضا الوظيفي .

أبعاد الرضا		النمط					
الإشراف	المعنوية الروح	العمل ظروف	الأجر	نوع العمل	الاتصال	للرضا	الدرجة الكلية
.457(**)	.210(**)	.145(*)	.170(**)	.097	.275(**)	.447(**)	ديمقراطي
.000	.000	.010	.002	.084	.000	.000	
315	315	315	315	315	315	315	

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

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

يتضح من الجدول رقم (11) أن النمط الديمقراطي يرتبط ارتباطاً موجباً قوياً مع الدرجة الكلية للرضا عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغ ((0.447**)) وهو عالي كفاية ليدل على ارتباط النمط القيادي الموجب والقوى بدرجة الرضا الوظيفي هذا ما يسمح لنا بالحكم على الفرضية الفرعية الأولى بالتحقق .

¹ إسماعيل أحمد حجي، مرجع سابق، ص 138.

يمكن تفسير ارتباط النمط القيادي الديمقراطي مع أبعاد الرضا كلها باستثناء بعد نوع العمل إلى أن رضا الأستاذ عن نوع العمل يخضع لقناعات ذاتية تنحصر إرادة المدير في رفعها ، ونلاحظ ارتباطه ايجابيا مع بعد ظروف العمل ولكن اقل من الأبعاد الأخرى حيث بلغ (*)0.145 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ونرجع ذلك كما أسلفنا في الجانب النظري إلى سلطة المدير المحدودة على توفير الظروف الملائمة في مكان العمل فهذه مخولة لإطراف أخرى غير الإدارة بالثانوية ، ونلاحظ الارتباط القوي مع بعد الإشراف حين بلغ (**)0.457 ذلك لأن الأساتذة يحبذون النمط الديمقراطي لتمييزه بالعدالة والجدية والإنتاجية . و قد أثبتت دراسات قام بها كل من فروم Vroom و مان Mann أن هناك ارتفاعا ملحوظا في رضا المرؤوسين و روحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية، بينما وجد رضا و الروح المعنوية أقل تحت ظل القيادة الاستبدادية¹

نتائج الفرضية الثانية : و منطوقها توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمدراء و الرضا الوظيفي للأساتذة .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب R معامل الارتباط بيرسون Corrélation Pearson أيضا بين النمط القيادي الديكتاتوري والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (12) .

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 148

الجدول رقم (12) يبين علاقة النمط القيادي الديكتاتوري بأبعاد الرضا الوظيفي .

النمط	أبعاد الرضا						الدرجة الكلية للرضا
	الإشراف	المعنوية	الروح	ظروف العمل	الأجر	نوع العمل	الاتصال
الديكتاتوري	قيمة معامل الارتباط	-0.225(**)	-0.181(**)	-0.014	-0.001	-0.198(**)	-0.043
	الدالة الإحصائية	.000	.001	.805	.980	.000	.449
	ن	315	315	315	315	315	315

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). **دال عند 01

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). *دال عند 05

وقد اتضح من خلال الجدول أن النمط القيادي الديكتاتوري يرتبط ارتباطا عكسيا قوي مع الأبعاد التالية : الإشراف حيث بلغ (-.225(**)) ، الروح المعنوية حيث بلغ (-.181(**))، نوع العمل حيث بلغ (-.198(**)) هذا ما تدل عليه قيم الارتباط المبينة في الجدول والدالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ما يسنح لنا المجال للحكم على الفرضية الفرعية الثانية بالتحقق.

ويرجع ذلك للطبيعة التسلطية، وفرض الرأي ونقص ثقافة الحوار وسيادة سلطة الأمر التي يتميز بها النمط الديكتاتوري فيحس الأساتذة بعدم الرضا عن الإشراف وتتنخفض روحهم المعنوية، ويحسون بالنفور من نوع العمل.

نتائج الفرضية الثالثة: و منطوقها لا توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسيبي للمدراء و الرضا الوظيفي للأساتذة .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط R بيرسون Corrélation Pearson أيضا بين النمط القيادي التسيبي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13) يبين علاقة النمط القيادي التسيبي بالرضا الوظيفي

أبعاد الرضا النمط	الإشراف	المعنوية الروح	ظروف العمل	الأجر	نوع العمل	الاتصال	الدرجة الكلية للرضا
تسيبي	قيمة معامل الارتباط	-0.247(**)	-0.216(**)	-0.299(**)	-0.322(**)	-0.028	-0.110
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.622	.050
	ن	315	315	315	315	315	315

يتبين من خلال الجدول رقم (13) ومن قيم الارتباط العكسي المرتفع بين النمط القيادي التسيبي و ابعاد الرضا كلها عدا بعدي نوع العمل والاتصال أن النمط القيادي التسيبي يرتبط ارتباطا عكسيا قويا مع الرضا الوظيفي، هذا ما يجعلنا نحكم عل الفرضية الفرعية الثالثة بعدم التحقق وقبول الفرض البديل H1 بمعنى انه توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي .

ويمكن تفسير عدم ارتباط النمط التسيبي بالرضا في بعد نوع العمل والاتصال كما أسلفنا إلى ضعف تأثير المدير على بعد نوع العمل سواء أجايبا أو سلبيا، كما أن الأساتذة يمكنهم الاتصال بالإدارة و ببعضهم البعض بسهولة في ظل النمط التسيبي .

ويمكن تفسير الارتباط العكسي القوي بين النمط التسيبي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي إلى انه وفي ظل هذا النمط يحس الأساتذة بغياب كلي لسلطة الإشراف عليهم وبالتالي يتلشى الإحساس بالرقابة فيسود التسيب و الغيابات والتواني في أداء المهمات ، مما

يدفع البعض ليتعدى على الآخر، وتخلط المهام، مما يجعل الرؤية المستقبلية غير واضحة ، وما يؤدي إلى انخفاض المردود التربوي مما ينجر عنه تأنيب للضمير فتتخفف الروح المعنوية للأساتذة ، وهذا كله محصلة لانخفاض الرضا الوظيفي .

ويشير الدكتور محمد ناصر علي إلى أن هذا النمط من القيادة لا يبعث على احترام أفراد المدرسة لشخصية المدير وكثيرا ما يشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه ، مما يكون له آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالإدارة ، وبالتالي على العمل نفسه الذي بدوره يعيق تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة¹.

نتائج الفرضية الرابعة : و منطوقها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل T test لفحص الفروق بين الجنسين في درجة الرضا الوظيفي ، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (14) الجدول رقم (14) يبين دلالة الفروق بين الجنسين في درجة الرضا العام.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	
ذكور	126	178,49	31,72	0,38	313	0,033	دالة
إناث	189		36,04				
المجموع	315						

* دالة عند مستوى الدلالة 0.05

¹ كريم ناصر علي ، مرجع سابق ، ص 49

من خلا النتائج الموضحة بالجدول رقم (14) الذي يبين دلالة الفروق بين الجنسين في درجة الرضا العام ، ومن خلال قيمة تا التي كانت (0,38) وبدرجة حرية (313) وعند مستوى الدلالة (0,05) نلاحظ أنها دالة ولصالح الأعلى متوسط أي لصالح جنس الذكور بمتوسط حسابي قدر بـ (178,49) على حساب جنس الإناث الذي قدر متوسطه الحسابي بـ (170,00)، مما يدل على أن الأساتذة الذكور أكثر رضا من الإناث عن وظيفة الأستاذ بصفة عامة .

وهذا يدل على تحقق الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال الجدول رقم (14) يتضح انه توجد فروق بين الجنسين في الرضا العام لصالح الذكور ، ونرجع ذلك لاستفادة الذكور من الأنماط الثلاثة أكثر من الإناث فالنمط الديكتاتوري يفرض على الإناث أكثر مما يفرض على الذكور لطبيعة الذكر المقاومة ، وكذلك النمط التسبيبي الذي يستغله الذكور في الراحة والتمتع بالحرية المطلقة عكس الإناث الآتي يكن أكثر حذرا ولا يستفدن منه.

وتختلف دراستنا هنا مع دراسة أ د رياض ستراك و د معن الشناق حين توصلا في دراسة أجريت على عينة مكونة من 459 معلما ومعلمة بثانويات الأردن الحكومية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي .

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة : و منطوقها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق بين الأساتذة بحسب سنوات التدريس في درجة الرضا الوظيفي، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15) يبين دلالة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا العام بحسب سنوات التدريس

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة فا	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	2	1322.63	661.31	0.55	0.57	لا توجد فروق
داخل المجموعات	312	374200.76	1199.36			

* دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (15) ومن خلال قيمة فا البالغة (0.55) انه لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا العام للأساتذة بحسب متغير سنوات التدريس ، مما يدل على عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرض البديل H1 القائل لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا العام للأساتذة بحسب متغير سنوات التدريس.

ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الاختلاف بين أصناف الأساتذة ذوي المدة القصيرة في المهنة (أقل من 10 سنوات) والمتوسطة (من 10-20) والطويلة (أكثر من 20 سنة) المنحصر جدا في الراتب حيث لا يرتفع الراتب بحسب سنوات الخدمة إلا بدرجة قليلة مما لا يؤثر على درجة الرضا عن الأجر أما فيما يخص الظروف المادية والمعنوية فإنه لا فرق بين الأصناف الثلاثة كذلك الحال في أبعاد الرضا المتبقية .

وتتوافق هذه الدراسة هنا مع دراسة كل من أ د رياض ستراك و د معن الشناق ، وكذلك دراسة أ. د. فؤاد علي العاجز و د. جميل نشوان 2004 التين توصلتا إلى نفس النتيجة.

نتائج الفرضية السادسة : و منطوقها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق بين الأساتذة بحسب شعبة التدريس في درجة الرضا الوظيفي، وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (16)

الجدول رقم (16) يبين دلالة الفروق بين الأساتذة بحسب شعبة التدريس في درجة الرضا العام .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة فا	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	2	595,91	297,95	0.24	0.78	لا توجد فروق
داخل المجموعات	312	374927,39	1201,69			

* دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (16) ومن خلال قيمة (فا) انه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأساتذة في الرضا العام بحسب متغير شعبة التدريس ، وهذا ما يجعلنا نحكم على الفرضية السادسة بعدم التحقق ، وقبول الفرض البديل H1 القائل لا توجد فروق إحصائية في رضا الأساتذة العام تعزى لمتغير شعبة التدريس.

ويمكن تفسير ذلك في التقارب في ساعات العمل التي يقضيها الأساتذة في كل الشعب من جهة ، ومن جهة أخرى للصعوبة المتقاربة في المواد العلمية والتقنية والأدبية بين الأساتذة إذا ما علمنا أن هناك نسب معتبر طبقت المنهاج الجديد في هذه السنة ونحن نعلم ما للجديد من صعوبة في الفهم والتطبيق ، وكذلك فإنه لا يوجد فرق في الراتب بين أساتذة الشعب المختلفة و أيضا عدم وجود فرق في الظروف المادية داخل الثانوية .

الاستنتاج العام للدراسة الميدانية

يعتبر هذا البحث الموسوم بـ نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأساتذة محاولة لكشف العلاقة بين نمط القيادة ودرجة الرضا في المجال التربوي انطلاقاً من تساؤله الرئيس : هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة وتسؤلات فرعية وهي كالتالي :

01- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

02- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

03- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

04- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .

05- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس.

06- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس.

ولقد افترض الباحث انه توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدراء ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي فصاغ فرضياته كالتالي :

01- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

02- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمدراء و الرضا الوظيفي للأساتذة .

03- لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي للمدراء و الرضا الوظيفي للأساتذة .

04- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .

05- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس .

06- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير طبيعة مادة التدريس .

وقد قام الباحث بفحص هذه الفرضيات عن طريق دراسة ميدانية انتهت إلى النتائج التالية:

01- وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

02- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي الديكتاتوري ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

03- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة .

04- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام بين الجنسين لصالح الذكور .

05- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس.

06- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس.

الخاتمة:

من خلال إجراءنا لهذا البحث المعنون بـ : نمط القيادة في الإدارة المدرسة وعلاقته بالرضا الوظيفي حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها ، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحث في التراث التربوي النظري حول متغيرات البحث الرئيسية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية امبريقية بميدان الدراسة ، ولقد كانت توقعات الباحث تتمثل في وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة ، وأن الأنماط الثلاثة تتباين في علاقتها مع درجة الرضا الوظيفي وان هذا لأخير يتأثر بمتغيرات الجنس سنوات التدريس وشعبة التدريس.

على هذا الأساس قمنا بصياغة استمارة استبيان مكونة من محورين محور لوصف النمط القيادي ومحور لقياس الرضا الوظيفي، قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث ناهجين المنهج الوصفي بالطريقة التحليلية الإحصائية ، وقمنا بجمع البيانات من العينة المكونة من 315 أستاذ عبر ثانويات ولاية المسيلة، ثم عرضناها على شكل جداول وعلقنا عليها إحصائيا وكانت النتيجة وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة ودرجة الرضا الوظيفي وبالتفصيل وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي ، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط القيادي الديكتاتوري ودرجة الرضا الوظيفي ، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط القيادي التسبيبي ودرجة الرضا الوظيفي ما يدل على عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرض البديل ، كما توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام باعتبار متغير الجنس لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات التدريس وشعبة التدريس ، ما يمكننا من القول بان الفرضية العامة للبحث قد تحققت، وفي الأخير فإن هذا البحث ما هو إلا محاولة علمية جادة، قد لا تخلوا من الخطأ التجريبي .

توصيات البحث

يوصي البحث بما يلي :

نظرا لان نتائج هذا البحث أثبتت علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا العام، فإننا نوصي الإدارات المعنية القائمة على شؤون التربية في الجزائر، بضرورة تبني سياسة تربوية ديمقراطية ،ومحاولة نشرها بين مدراء المؤسسات التربوية، هذا من جهة ،ومن جهة أخرى فإننا نوصي مدراء المؤسسات التربوية بنهج الأسلوب الديمقراطي في التسيير من حيث انه الأنجع في رفع درجة الرضا الوظيفي للأساتذة وبالتالي جعلهم أكثر إنتاجية من اجل رفع المردود التربوي كما ونوعا

وحيث أن نتائج هذه الدراسة قد بينت ارتباطا عكسيا قويا بين كل من النمط القيادي التسيبي والديكتاتوري فإننا تدعو كل من مديري المؤسسات التربوية و أساتذتها إلى الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام وكذا تلك التي تنتسب إلى ألا مبالاة استنادا إلى أن المؤسسة التربوية وتلميذتها أمانة ألقاها المجتمع على مديري وأساتذة المؤسسات التربوية ولذلك وجب المحافظة عليها و صيانتها.

وكذا نظرا لان الدراسة قد بينت فروقا جوهرية بين الذكور والإناث في درجة الرضا العام لصالح الذكور، وجب أن نشير إلى إخواننا المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالأساتذات من خلال توفير الجو الملائم لهم للعمل وتشجيعهم عليه ، والاهتمام بانشغالاتهم وظروفهم الشخصية .

ومن خلال نتائج هذه الدراسة التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين الأساتذة في مستوى الرضا العام بحسب كل من سنوات التدريس، وشعبة التدريس ، يظهر لنا أن هذه النتيجة غير منطقية من حيث إنه كلما تقدم الفرد في سنوات الخدمة في العمل، من

المفروض أن يزداد رضاه عن عمله من خلال المحفزات المادية والمعنوية التي يتلقاها نظير مزاوئته للعمل واستمراره فيه ، أما هذه النتيجة التي توصل لها البحث فتدل إما على المشاكل التي يتلقاها الأستاذ كلما تقدم بالعمل أو قلت الحوافز المادية والمعنوية نضير سنوات التدريس ، وكذا تشير إلى ضرورة مراعاة طبيعة مادة التدريس من خلال تقليص ساعات العمل للأساتذة الذين يدرسون مواد صعبة - فالعدالة لا تعني المساواة - .

ونوصي أيضا:

- بضرورة إجراء دراسات أخرى تمس كل من علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل المحفزات المادية والمعنوية المقدمة من طرف الإدارة التربوية ، وكذا علاقته بالمناخ التنظيمي السائد .. وعلاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي وكذا بالصحة النفسية.
- الإدارة التربوية بضرورة الاهتمام بمثل هذه الدراسات التي تمس القطاع التربوي من خلال اعتماد نتائجها في كل تغييرات تعتمدها في القطاع .

قائمة المراجع والمصادر

الكتب بالعربية :

01. إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي ، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، ط2، 1996.
02. احمد إبراهيم احمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية ، الإسكندرية ، دار الفرقان ، 1985 .
03. احمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها في النظام الجزائري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006 .
04. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
05. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
06. احمد عبد السلام دباس ، آراء ونظريات في الإدارة ، دار طلاس ، دمشق ، دون سنة طبع .
07. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 2000.
08. إسماعيل أحمد حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم بالنظرية والممارسة في الفصل و المدرسة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
09. الطويل هاني عبد الرحمن ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار شقير وعكاشة ، عمان، الأردن ، 1985 .
10. المرسي جمال الدين مجمد، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002.
11. أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991.
12. توفيق جميل أحمد ، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
13. توفيق مرعي ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان دار الفرقان ، ط1، 1973.
14. جريفيث ، ترجمت محمد منير مرسي و آخران ، نظرية الإدارة ، عالم الكتاب ، القاهرة ، مصر 1972 .
15. جمال أبو الوفا و سلامة عبد العظيم ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، 2000.

16. جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، الأردن ، الدار العلمية ، 2001.
17. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، مصر عالم الكتاب ، ط4، 1977.
18. درويش عبد الكريم وتكلا ليلي. أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط2، 1972.
19. راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، ط1، الجزائر، 2002.
21. رياض سترك ، دراسات في الإدارة ، دار وائل ، عمان ، ط1، 2004 .
22. سامي الدروبي ، علم النفس ، دار المعارف ، القاهرة ، 1967.
23. سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، الأردن ، ط1 ، 2001 .
24. سعد جلال ، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
25. سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
26. سليمان مجمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ط 4 1969.
27. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر.
28. سيد محمد الهواري ، وظائف المديرين ، مطبعة الإنصاف ، بيروت ،الأردن ، ط1، 1974.
29. شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
30. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع عمان، ط1 ، 2001.
31. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985.
32. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
33. عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس و التربية والاجتماع، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1999.
34. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، دار النهضة العربية، السعودية، ط1، 2003.
35. عبد الغاني النوري ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ،الدوحة ، قطر، دار الثقافة ، ط 1 ، 1991.
36. عبد الكريم درويش وآخرون ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة 1974 .

37. عزت جرادات وآخرون ، التدريس الفعال ، المكتبة التربوية المعاصرة ، عمان ، ط2، 1974 م .
38. عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مطبعة النخلة ، بوزريعة، الجزائر، 1992.
39. عفيفي مصطفى صديق، أحمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس ، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر ، 2003.
40. علاقي مدني ، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، دار الزهران ، جدة ، ط2، 1991.
41. على عسكر ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت .
42. فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1994.
43. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف، مصر ، ط 4، 1983.
44. كريم ناصر على ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ط2006، 1.
45. كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان، ط 1 ، 1996.
46. كيت ديفيز ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وآخر ، السلوك الإنساني في العمل ، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1974 .
47. محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مكتبة الأنجلو سكسونية ، القاهرة 1991.
48. محمد الحناوي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1974 .
49. محمد السيد ابو النيل ، الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان ، ط5 ، 1987 .
50. محمد زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
51. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
52. محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1997.
53. محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، الإسكندرية 1985.
54. محمد عبد الرحمان عدس وآخران ، الإدارة والإشراف التربوي ، دون دار نشر . 1992.
55. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتاب القاهرة ، مصر 1984 .
56. محمود بديع القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

57. محمود طافش ، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان ، عمان الأردن 2004 .

58. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة الأزهرية، الإسكندرية، 2003.

59. ندرودي سيزلاي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991.

المجلات والمنشورات

01. العديلي ناصر محمد ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الإدارة الحكومية في الرياض بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، م ع السعودية ، 1983 ، العدد 36

02. زكي حنوش ، الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة ، حلب، سوريا، العدد 47، لشهري: سبتمبر أكتوبر، 1985.

03. طناشي سلامة ، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ، دراسات الجامعة الأردنية، 1990 ، العدد 3.

04. مقدم عبد الحفيظ ، الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.

المعاجم و القواميس:

01. أحمد زكي بدوي. معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية. إنجليزي- فرنسي- عربي. مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

02. أمل عبد العزيز محمود ، الأداء القاموس العربي الشامل ، هيئة الأبحاث والترجمة بدار الراتب الجامعية ، ط ، بيروت ، 1997 .

الرسائل الجامعية:

01. إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، 2002، رسالة غير منشورة.

02. أوقاسي لونيس، الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2001، رسالة غير منشورة.

03. ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006. رسالة غير منشورة

04. زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، م ع السعودية، 2006. رسالة غير منشورة

05. ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000. غير منشورة

06. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعيل شعباني، جامعة الجزائر، 2005.

07. هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية

اللغة الفرنسية:

01. élanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983.

02. J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982.

03. Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités ,entreprise moderne d'édition, 2eme ed, Paris, 1984.

04. WILLIAM.J et autres, la gestion des ressources humaines, MC Graw Hill, Québec, 1985.

اللغة الانجليزية

01. Chester I. Barnard, The Function of The Executive (Cambridge, Massachusetts, U.S.A. : Harvard University Press. 1938).
02. Faber C .F and Shearron G F , elementary School administration theory and practice holth rinhat and Winston INC , N Y , 1970 .
03. Fredrick Herzberg, work and the Nature of Man, The world publishing company, Cleveland, 1966.
04. J.C. wofford. The Motivational Bases of job satisfaction and job performance, Personal Psychology, 24 (1971) .
05. Locke ,E A ,the nature and causes of job satisfaction, in: Marvin D. Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, 1sted, college publishing company, Chicago, 1976.
06. O.Glenn / Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed. (New York Harper and Row Publishers, 1962) .
07. Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T R, Journal of Contemporary Business 1974 .
08. Rensis LIKERT : " a technique for the measurement of attitudes", in archives of psychology, N0140, 1932.
09. Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York Wiley and Sons, 1964.

القوانين والمراسيم

01. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة ف 26/02/1990 ، العدد 06 ، المرسوم الوزاري رقم 49/90 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية
02. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية ، وحدة التسيير الإداري ، سند تكزيني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الاكمامي .
03. القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1999 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانو

الملك الحق

الملحق رقم (1) استمارة موجهة للجنة الاستطلاعية

جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية

أستاذي الفاضل ارجوا أن تتفضل بملأ الاستمارة هذه وذلك بغية استعمالها في دراسة ميدانية حول النمط القيادي في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي

المحور 1

ما هي الصفات التي ترى أنها تميز المدير المتسلط :

ما هي الصفات التي ترى أنها تميز المدير الديمقراطي :

ما هي الصفات التي ترى أنها تميز المدير التسيبي :

المحور رقم 2

ما هي العوامل التي تساعد في رفع رضا الأستاذ في رأيك :

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الملحق رقم (02) أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية موجه للمحكمين

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أستاذي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

أقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان الخاص ببحث: نمط القيادة في الإدارة المدرسية

وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي

وتتضمن الدراسة التساؤلات التالية :

● هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي

لأساتذة التعليم الثانوي ؟

التساؤلات الفرعية

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين و الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي للمديرين و الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس .
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس .

فرضيات الدراسة : الفرضيات الفرعية :

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدراء و درجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين و الرضا الوظيفي للأساتذة.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي للمديرين و الرضا الوظيفي للأساتذة .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس .
- 5- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير طبيعة مادة التدريس.

أمل الاطلاع والتحكيم ولكم مني جزيل الشكر والعرفان الطالب

مكففس عبد المالك

المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة : أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

شعبة التدريس : علمي ☐ أدبي ☐ تقني ☐

محور النمط القيادي

التعليمات:

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، فالعرض الذي ينطبق علي إجابتك
ضع علامة (X) أمامه .

الرد	وحدات الإجابة				أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض ض	أعارض بشدة
	هل تقيس العبارة لما وضعت له				وضوح العبارة للمبحوثين				مدى مناسبتها لتطبيق على المبحوثين
	تفصيل	لا تفصيل	لا تفصيل	لا تفصيل	واضحة	لا واضحة	واضحة	لا واضحة	غير مناسبة
العبارة التي تقيس النمط الديمقراطي	01	يراعي المدير رغبات وحاجات الأساتذة المهنية							
	02	يستخدم عملية التفويض للأساتذة بصورة سليمة							
	03	يقيم مدير علاقات جيدة مع جميع الأساتذة بصورة متوازنة							
	04	يشجع مدير روح التعاون بين الأساتذة							
	05	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية							
	06	يراعي المدير قدرات الأساتذة في توزيع المهام							
	07	المدير يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة							
	08	يخصص المدير وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة							
	09	المدير لا يتدخل في العمل الخاص بالأساتذة بل يوجه فقط							
	10	رأي المدير أقل قوة من رأي الفريق التربوي							

									11	يقوم المدير بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها فقط	العبارات التي تقيس النمط الديكتاتوري
									12	المدير يوجه تعليمات غير قابلة لنقاش	
									13	يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة	
									14	يستعمل المدير الترهيب ليفرض سلطته على الجميع	
									15	المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه	
									16	لا يجد الأساتذة والعمال و الإداريين متنفس إلا أثناء غياب المدير	
									17	يخصم المدير يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب	
									18	يتملق بعض الأساتذة والعمال للمدير	
									19	بعض الأساتذة والعمال يخشون المدير ولا يمارسون مهامهم بحرية	
									20	المدير لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين ومناقشتها	
									21	المدير يعطي الحرية للأساتذة والعمال في عمل ما يشاءون	العبارات التي تقيس النمط التسيبي
									23	لا يهتم المدير لغياب الأساتذة والإداريين والعمال	
									24	المدير يتغيب كثيرا ولا يحاسب الآخرين عن الغياب	
									25	المدير لا يهتم للقوانين ويحمل الأساتذة الأخطاء التي تنجر عنها	
									26	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة	
									27	لا يُظهر العمال و الأساتذة والإداريين الاحترام للمدير	
									28	تختلط مهام كل واحد بمهام الآخر في هذه المؤسسة	
									29	لا تتكون علاقات جيدة هنا بالمؤسسة	
									30	يحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية	

إضافة تعاليق على أي من العبارات السابقة

محور الرضا الوظيفي

الرقم			وحدات الإجابة			أوافق بشدة			أوافق			غير متأكد			أعارض بشدة														
			العبارات			هل تقيس العبارة لما وضعت له			وضوح العبارة للمبحوثين			مدى مناسبتها لتطبيق على المبحوثين																	
						بدرجة كبيرة			بدرجة متوسطة			بدرجة قليلة			لا تقيس			بدرجة كبيرة			بدرجة متوسطة			بدرجة قليلة			لا تقيس		
01			تعتمد الترقية في ثانويتي على الحظ أكثر من الكفاءة																										
02			يتضمن التوقيت الأسبوعي للأستاذ فترات راحة كافية																										
03			يهتم المدير بظروفي الشخصية																										
04			يحسن المدير معاملة الأساتذة																										
05			يقدر المدير زملائي في المهنة أكثر مما يقدرني																										
06			يتأنى المدير في تقديم توجيهاته																										
07			يدرس المدير شكاوي الأساتذة بسرعة																										
08			مدير ثانويتي يتعامل مع الأساتذة أحسن من المديرين الآخرين.																										
09			يتفهم المدير العمل الذي أسعى لإنجازه																										
10			يحظى المدير بتقديرات لا يستحقها.																										
11			مدير ثانويتي يحسن معاملة أولياء التلاميذ																										
12			المدير يهتم بانتهاء المقرر الدراسي فقط																										
13			لست راضيا عن طريقة تنقيط منحة المردودية																										
14			يميل مدير ثانويتي إلى السيطرة أكثر من اللازم																										
15			سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة																										
16			مديري حصل على منصبه بكفاءة																										
17			توزع ساعات العمل هنا بعدالة																										

									18	هذه الثانوية يسودها التمييز في المعاملة
									19	يهتم المدير بتدريب الأساتذة الجدد
									20	المدير لا يقدم توجيهاته لي ونصائحه
									21	احصل على التقدير والاعتراف على ما قوم به من جهد
									22	يعطي المدير برنامج عمل مناسب للأساتذة
									23	اغلب الأساتذة في هذه الثانوية راضين عن عملهم
									24	اشعر بالأمان والطمأنينة في مهنتي
									25	يقدر مسؤول المادة المجهود الذي ابذله
									26	اشعر بأهمية وظيفتي كأستاذ
									27	اكتسب خبرة كافية من العمل هنا
									28	اشعر في هذا العمل بأنني اسعد من الآخرين
									29	اشعر بحب مهنتي أكثر مما يحب الآخريين مهنتهم
									30	أحب أن أقدم أكثر من المطلوب لان الزملاء يفعلون ذلك
									31	غالبا ما اشعر في الرغبة في طلب الزيادة في الأجر
									32	لا توجد ثانوية اشعر فيها بالارتياح كهذه الثانوية
									33	يؤدي أساتذة هذه الثانوية عملهم عن رغبة
									34	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي
									35	لا أعاني من الاكتظاظ في الحجرة الدراسية
									36	أجد حجرات التدريس نظيفة باستمرار
									37	الإضاءة في القسم جيدة
									38	التهوية في القسم جيدة

									وظيفتي الحالية بوجه عام جيدة	39
									كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء ، الإضاءة، التهوية...) جيدة	40
									أجرتي تناسب العمل الذي أقوم به	41
									أجرتي لا تكفي	42
									أفضل أن تعطى أجرتي حسب خدمتي وليس بالكفاءة في الأداء.	43
									يجب أن تتحدد أجرة الأستاذ بالخبرة وليس بالكفاءة	44
									الجهد الذي يبذله اكبر من المال الذي أتقاضاه	45
									لا انتظر اجر أكثر من اجري الحالي	46
									أتقاضى اجر أحسن مما كنت أتقاضاه سابقا	47
									لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي	48
									أحب أن أغير عملي	49
									نوعية عملي ليس مهم للمجتمع	50
									اكره هذا العمل	51
									أنا لا أحب هذا العمل	52
									لا أحب أن أغير عملي لو أتاحت لي فرصة الحصول على عمل آخر بنفس الأجر	53
									لا احب أن أغير عملي	54
									أحب أن أغير وظيفتي لو أتاحت لي الفرصة	55
									أحب أن اغير عملي لصالح عمل آخر أعلى مرتب	56
									ابلغ بالتغييرات التي ستحدث في برنامج عملي مسبقا	57
									يتم عقد اجتماعات كافية لمناقشة المشاكل المهنية	58
									أتحصل عن معلومات كافية عن وضعيتي المالية	59

									الاتصال بين موظفي الثانوية جيد	60
									مساهمة الاتصال في الترقية المهني جيد	61
									طريقة تبليغي بالتعليمات الإدارية جيد .	62
									طريقة تنظيم الندوات الداخلية جيد	63
									أسلوب اتصال الإدارة بالأساتذة جيد	64
									طريقة التواصل مع هيئة التدريس جيد	65
									<u>طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية جيدة</u>	66
									<u>استطيع الاتصال بالإدارة في كل وقت ومتى شئت</u>	67

إضافة تعاليق على أي من العبارات السابقة

وشكرا جزيلاً على المساعدة التي أسديتموها لنا أسنادنا الفاضل

الملحق رقم (03) قائمة اسمية للمحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة الأصلية
د/ بودر بالة محمد	أستاذ محاضر	علم النفس الاجتماعي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د/ مسعودان احمد	أستاذ محاضر	علم الاجتماع التربوي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د/ ضياف زين الدين	أستاذ محاضر	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
أ د / لوكيا الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة منتوري قسنطينة
أ / عمر عمور	أستاذ محاضر	برامج ومناهج	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د/ بوياية محمد الطاهر	أستاذ محاضر	علوم التربية	جامعة عنابة
أ د / دوقة احمد	أستاذ التعليم العالي	علوم التربية	جامعة الجزائر
طه حمود صالح	أستاذ محاضر	علوم التربية	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (04) الاستبيان في صورته النهائية

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان موجه لهيئة التدريس بثانويات ولاية المسيلة

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة

في إطار انجاز مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية تحت: **نمط القيادة في الإدارة المدرسية**

وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، يشرفنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان

متمنين منك التعاون معنا وذلك بالإجابة بكل صدق على بنود الاستبيان هذه.

ونحيطكم علما أن هذه البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع

المحافظة على السرية التامة في استخلاص النتائج .

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والعرفان

الباحث :

الطالب/ مكفس عبد المالك

إشراف :

الأستاذ الدكتور/ فرحاتي العربي

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات التدريس : أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

شعبة التدريس : علمي ☐ أدبي ☐ تقني ☐

محور النمط القيادي

التعليمات:

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها, فالعرض الذي ينطبق علي إجابتك ضع علامة (X) أمامه.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	المدير يراعي رغبات وحاجات الأساتذة المهنية					
02	المدير يحسن تفويض الأعمال للآخرين					
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 أقل 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					

					المدير يستعمل الترهيب ليفرض سلطته على الجميع	14
					المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه	15
					لا يجد الأساتذة متنفس إلا أثناء غياب المدير .	16
					المدير يخضم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب	17
					يتملق بعض الأساتذة والعمال للمدير	18
					غالبية الموظفين يخشون المدير	19
					المدير لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين	20
					المدير يعطي الحرية لموظفيه في عمل ما يشاءون	21
					المدير لا يهتم لغياب الموظفين في هذه المؤسسة	22
					المدير يتغيب كثيرا	23
					لا يهتم المدير للقوانين	24
					تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة	25
					لا يُظهر الموظفين بصفة عامة الاحترام للمدير	26
					تختلط مهام كل واحد بمهام الآخر 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

محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
01	تعتمد الترقية في ثانويتي على الحظ أكثر من الكفاءة					
02	يتضمن التوقيت الأسبوعي للأستاذ فترات راحة كافية					
03	يهتم المدير بظروفي الشخصية					
04	يحسن المدير معاملة الأساتذة					
05	يقدر المدير زملائي في المهنة أكثر مما يقدرني					
06	يتأنى المدير في تقديم توجيهاته					
07	يدرس المدير شكاوي الأساتذة بسرعة					
08	مدير ثانويتي يتعامل مع الأساتذة أحسن من المديرين الآخرين.					
09	يتفهم المدير العمل الذي اسعى لانجازه					
10	يحظى المدير بتقديرات لا يستحقها.					
11	مدير ثانويتي يحسن معاملة أولياء التلاميذ					
12	المدير يهتم بانتهاء المقرر الدراسي فقط					
13	لست راضيا عن طريقة تنقيط منحة المردودية					
14	يميل مدير ثانويتي إلى السيطرة أكثر من اللازم					
15	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة					
16	مديري حصل على منصبه بكفاءة					
17	توزع ساعات العمل هنا بعدالة					
18	هذه الثانوية يسودها التمييز في المعاملة					

					يهتم المدير بتدريب الأساتذة الجدد	19
					احصل على التقدير والاعتراف على ما قوم به من جهد	20
					يعطي المدير برنامج عمل مناسب للأساتذة	21
					اغلب الأساتذة في هذه الثانوية راضين عن عملهم	22
					اشعر بالأمان والطمأنينة في مهنتي	23
					يقدر مسؤول المادة المجهود الذي ابذله	24
					اشعر بأهمية وظيفتي كأستاذ	25
					اكتسب خبرة كافية من العمل هنا	26
					اشعر في هذا العمل بأنني اسعد من الآخرين	27
					اشعر بحب مهنتي أكثر مما يحب الآخرون مهنتهم	28
					أحب أن أقدم أكثر من المطلوب لان الزملاء يفعلون ذلك	29
					غالبا ما اشعر في الرغبة في طلب الزيادة في الأجر	30
					لا توجد ثانوية اشعر بها بالارتياح كهذه الثانوية	31
					يؤدي أساتذة هذه الثانوية عملهم عن رغبة	32
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	33
					لا أعاني من الاكتظاظ في الحجرة الدراسية	34
					أجد حجرات التدريس نظيفة باستمرار	35
					الإضاءة في القسم جيدة	36
					التهوية في القسم جيدة	37
					وظيفتي الحالية بوجه عام جيدة	38
					كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء ، الإضاءة، التهوية...) جيدة	39
					أجرتي تناسب العمل الذي أقوم به	40

41	أفضل أن تعطى أجرتي حسب خدمتي وليس بالكفاءة في الأداء.				
42	يجب أن تتحدد أجرة الأستاذ بالخبرة وليس بالكفاءة				
43	لا انتظر اجر أكثر من اجري الحالي				
44	أتقاضى اجر أحسن مما كنت أتقاضاه سابقا				
45	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي				
46	أحب أن أغير عملي				
47	لا أحب أن أغير عملي لو أتيحت لي فرصة الحصول على عمل آخر بنفس الأجر				
48	أحب أن أغير وظيفتي لو أتيحت لي الفرصة				
49	أحب أن أغير عملي لصالح عمل آخر أعلى مرتب				
50	يقدم المدير توجيهاته لي بتاني				
51	أبلغ بالتغييرات التي ستحدث في برنامج عملي مسبقا				
52	يتم عقد اجتماعات كافية لمناقشة المشاكل المهنية				
53	أتحصل عن معلومات كافية عن وضعيتي المالية				
54	مساهمة الاتصال في الترقية المهنية جيد				
55	طريقة تبليغي بالتعليمات الإدارية جيد .				
56	طريقة تنظيم الندوات الداخلية جيد				
57	أسلوب اتصال الإدارة بالأساتذة جيد				
58	طريقة التواصل مع هيئة التدريس جيد				
59	طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية جيدة				
60	استطيع الاتصال بالإدارة في كل وقت ومتى شئت				

شكرا جزيلا على التعاون