

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

علاقة النمط القيادي لدى مدير المؤسسة التربوية بالنتائج المدرسية بواسطة  
مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة  
دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة بنى صاف

تحت إشراف الاستاذ:

د. طيب مولود

من إعداد الطالب

حمزي بوزيان

بوسخوري عبد القادر

تاريخ المناقشة: 2022 / 06 / 17

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بوربعين وهيبة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
طبيب مولود	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
رمضان محمد	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين اما بعد :

اشكر الله تعالى على توفيقه لنا في اتمام هذا العمل و الوصول به الى هذه المرتبة

كما ان الشكر موصول الى الاستاذ المشرف " طبيب مولود " الذي لم يبخل علينا بالنصح و

الارشاد لمواصلة مسيرتنا و ايصال هذا العمل حيز الانتهاء

كما اننا لا ننسى شكر لجنة المناقشة لحضورها معنا اليوم و تقديمها الملاحظات و النصائح

كما اشكر اساتذة علم الاجتماع كلا باسمه و جميع الطاقم الاداري

# إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اهدي تخرجي الى

سندي في هذه الحياة ( امي الحنونة )

الى قدوتي و منير دربي ( ابي العزيز )

الى اخوتي ( عمر و امين و اختي امينة )

الى كل افراد عائلتي و من ساندني و شجعني

الى خليلي و صديقي العزيز ( زناسني بلال )

الى صديقتي ( محمدي ياسمين )

و الى زميلي و رفيق دربي الذي شاركني هذا العمل فكل الحب و الاحترام لهم

حمزي بوزيان

# إِهْدَاء

الحمد و الشكر لله الذي لولاه لما وفقنا في انجاز هذا البحث

أهدي هذا العمل المتواضع الى كل من يحب الخير لهذا البلد

بوسخوري عبد القادر

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الذي يتبناه مديرو المتوسطات الموجودة على مستوى دائرة بني صاف والنتائج المدرسية وذلك بتوسيط الرضا الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 169 أستاذا موزعين على عشر متوسطات، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الطالبان استبياناً تضمن ثلاثة محاور هي: الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، والنتائج المدرسية حيث تضمنت أسئلة الأنماط القيادية 24 فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلي الحر، أما أسئلة الرضا الوظيفي فقد تضمنت 17 فقرة موزعة على بعدي الإندماج في العمل والثقة في الإدارة، أما النتائج المدرسية فاعتمدنا على مجموعة من الإحصائيات المقدمة من قبل مستشار التوجيه في كل مؤسسة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة والنتائج المدرسية، كما أظهر النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، إلا أن تلك العلاقة لم تنعكس على النتائج المدرسية حيث تم تسجيل عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والنتائج المدرسية. وفي ضوء النتائج المقدمة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بالعوامل الحقيقية التي تساهم في النتائج المدرسية بشكل مباشر وقوي.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الرضا الوظيفي، النتائج المدرسية

## Research Summary

This study aimed to find out the correlation between the leadership style adopted by the directors of the averages located at the level of the Bani Saf district and the school results by mediating job satisfaction, where the descriptive analytical approach was used, and the study sample consisted of 169 professors distributed among ten averages, and to achieve the objectives of the study the students prepared A questionnaire included three axes: leadership styles, job satisfaction, and school results. The leadership style questions included 24 items, distributed on three dimensions: the autocratic style, the democratic style, and the free messenger style. As for the job satisfaction questions, they included 17 items distributed on the two dimensions of work integration and trust. In management,

as for the school results, we relied on a set of statistics provided by the guidance counselor in each institution, and the results showed that there was no direct correlation between the leadership style of the institution's director and the school results. The results also showed a strong correlation between the leadership style and job satisfaction. However, this relationship was not reflected in school results, as there was no strong relationship between job satisfaction and school results. In the light of the presented results, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: Paying attention to the real factors that directly and strongly contribute to school results.

**Keywords:** leadership style, job satisfaction, school results

مُقَدِّمَةٌ

## مقدمة:

تعتبر القيادة من المفاهيم المركزية في علم الاجتماع باعتبارها مفهوما يدرس الطريقة التي تدار بها الجماعات، حيث أن سلوك الأفراد داخل الجماعة مرتبط بالتأثير الذي يستطيع القائد إحداثه، عن طريق تبنيه لإحدى الأنماط القيادية، والتي تختلف باختلاف أنواع الجماعات ومكوناتها، وباختلاف المداخل النظرية التي يستند عليها فكر القائد. وقد تجد القائد ينتقل بين الأنماط بحسب الحاجة إليها.

وتعتبر الجماعة التربوية من أحسن الأمثلة الجديرة بالدراسة، نظرا لما تلعبه من أدوار اجتماعية وثقافية، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية بامتياز وهي نسخة مصغرة من المجتمع الكبير، لذا فإن القيادة التربوية بشكل عام والقيادة المدرسية على وجه الخصوص احتلت مكانتها كموضوع للدراسة في الآونة الأخيرة وكمفهوم يجب التعامل معه بحذر، حيث حاول الباحثون فهم وتفسير التأثير الذي يمكن للقائد أو للنمط القيادي الذي يتبناه في كل ما يجري داخل المؤسسة التربوية.

ونظرا للاهتمام البالغ الذي تحظى به النتائج المدرسية من قبل كل المهتمين بالشأن المدرسي بدءا من الأولياء وانتهاء بالفاعلين في وزارة التربية، حيث يحاول الجميع معرفة العوامل الحقيقية التي تساهم في تحسين النتائج المدرسية أو التأثير فيها. من هنا أردنا في بحثنا هذا معرفة مدى مساهمة القيادة المدرسية في النتائج المدرسية، وأثناء الدراسة الاستطلاعية تبين أن هناك عوامل تتوسط العلاقة بين النمط القيادي الذي يتبناه مدير المؤسسة التربوية والنتائج المدرسية ومن هذه العوامل اخترنا عامل الرضا الوظيفي للأستاذ وحاولنا دراسة مدى مساهمته في إيصال التأثير الذي يحدثه النمط القيادي.

### إشكالية الدراسة:

استنادا إلى معاشية الباحث للظروف والكيفيات التي يتم فيها تقييم النتائج المدرسية، والتي لاحظ من خلالها أن الجميع يلقي بالجزء الأكبر من المسؤولية على عاتق مدير المؤسسة التربوية. خاصة في ما يتعلق بالنمط القيادي الذي يتبناه في تسيير هذه الأخيرة.

سواء تعلق الأمر بالاجتماعات التقييمية التي تعقدها الوصاية، أو ما تعلق بالأحكام التي ينسجها المجتمع المحيط بالمدرسة، حيث يلقي الكثير من الآباء والفاعلين في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة مسؤولية النتائج على المدير بصفته الأمر النهائي في المؤسسة والمسؤول الأول الذي يجب عليه العمل على تحسين النتائج.

لذا نشأ الاهتمام لدى الباحث بموضوع العلاقة بين الطريقة التي يقود بها المدير جماعته، ومدى تأثيرها الحقيقي على النتائج المدرسية، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الرضا الوظيفي الذي يتأثر بالنمط القيادي المتبع.

### التساؤل الرئيسي :

ما علاقة النمط القيادي لمديري المؤسسات التربوية بالنتائج المدرسية للتلاميذ؟

فرضيات الدراسة

1- لا توجد أي علاقة مباشرة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة التربوية والنتائج المدرسية للتلاميذ

2- توجد علاقة متعددة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة والنتائج المدرسية مبنية على مستوى الرضا

الوظيفي للأستاذ.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع:

النتائج المدرسية لدى التلاميذ

المتغير المستقل:

النمط القيادي

المتغير الوسيط:

الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

التعرف على واقع الممارسات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية.

التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية.

التعرف على الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لتسيير المؤسسات التربوية.

التعرف على الدور الذي يلعبه النمط القيادي لمدير المؤسسة التربوية في توفير الجو الملائم لعمل الأساتذة والتلاميذ في آن واحد.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة والعلوم الإدارية، وخاصة الإدارة التربوية. هذه الأخيرة التي تعد موضع نقاش كبير بين الكثير من التخصصات العلمية، فالقيادة التربوية أو القيادة المدرسية هي التي يناط بها توفير الجو المناسب للفعل التربوي عموماً، والذي من خلاله يمكن المساهمة في تحسين جودة التعليم، وتعزيز نتائج التعلم لدى التلاميذ. كما تعتبر القيادة المدرسية القناة الواصلة بين مختلف الفاعلين والمؤثرين في المحيط المدرسي. من أساتذة وتلاميذ وأولياء وإدارة، إضافة إلى أن المؤسسة التربوية تعتبر المؤسسة الاجتماعية الأكثر تأثيراً في عملية التنشئة الاجتماعية للأفراد.

## مبررات اختيار موضوع الدراسة:

### - الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بكل ماله علاقة بالتربية والمؤسسات التربوية.
- الرغبة في التعرف على المزيد في مجال القيادة التربوية والمدرسية بحكم الوظيفة الحالية، والتأكد من الدور الحقيقي للباحث شخصيا في مجال عمله.
- الرغبة الشخصية في الاستفادة من الأدبيات التي أنجزت في موضوع الدراسة.

### - الأسباب الموضوعية:

- علاقة الموضوع بتخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، حيث أنه يدرس بعض العوامل المتحكمة في استقرار المؤسسة التربوية وفعاليتها.
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في تحسين النتائج المدرسية عن طريق الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل "النمط القيادي" والمتغير التابع "النتائج المدرسية".
- التعرف على مدى علاقة المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي" بكل من النمط القيادي والنتائج المدرسية.

## المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### ● النمط القيادي:

الطريقة التي يعتمد عليها مدير المؤسسة التربوية في التأثير على المرؤوسين عامة والأساتذة بشكل خاص بغرض قيامهم بمهامهم المرجوة. حيث تتأرجح هذه الطريقة بين التسلطية والديمقراطية والترسلية الحرة.

### ● الرضا الوظيفي

هو ذلك الإحساس النفسي الذي يشعر به الأستاذ والذي ينتج عن مدى ثقته بالإدارة من جهة واندماجه في العمل من جهة أخرى.

## • النتائج المدرسية

هي تلك الأحكام والتقييمات النهائية التي يصدرها الأستاذ ومجالس الأقسام عن طريق الاختبارات والتقويمات المختلفة لعمل التلميذ فينتج عنها درجات من التحصيل الدراسي ونسبا للنجاح والاختفاق الدراسي.

### الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:

دراسة صرداوي نزيمة ودريوش راضية (2014-2015) جامعة مولود معمري تيزي وزو، بعنوان "الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس- دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو-

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان أنماط القيادة واستبيان الرضا الوظيفي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 134 معلمة ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية التطبيقية وذلك ببعض ثانويات ولاية تيزي وزو. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

#### الدراسة الثانية:

دراسة عبد الرزاق فايد جامعة المسيلة (2020)، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

طبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 27 أستاذ يدرسون بالمعهد، كما استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات: مقياس الأنماط القيادية ذي ثلاثة أبعاد: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، وبالنسبة للرضا الوظيفي اعتمد الباحث استمارة الاستبيان.

تمثلت النتائج المتوصل إليها في وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة المعهد. أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي فتوجد علاقة إيجابية متوسطة، في حين تميزت العلاقة بين النمط الحر والرضا الوظيفي بأنها سلبية أي عكسية بحيث كلما ساد هذا النمط انخفض مستوى الرضا الوظيفي.

### الدراسة الثالثة:

دراسة عامر يوسف الخطيب (2009) بعنوان "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.

حيث حدد الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها؟" حيث قام الباحث ببناء استبانتيين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، تكونت عينة الدراسة من 180 من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة،

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد لدى مديري التربية والتعليم، يليه النمط الترسي، ثم النمط الأوتوقراطي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط الترسي وعملية صنع القرار، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسي وعملية صنع القرار.

### الدراسة الرابعة:

Hasan Yücel Ertem (2021) Relationship of School Leadership with School Outcomes: A Meta-Analysis Study:

كانت أسئلة الدراسة على الشكل الآتي:

- ما مقدار تأثير أنماط القيادة على التحصيل الأكاديمي وتحفيز المعلم؟
- هل يتوسط نوع المنشور ومستوى المدرسة والأدوات ومنطقة البحث في العلاقة بين أنماط القيادة والنتائج المدرسية؟

تمثلت هذه الدراسة في فحص 21 دراسة بهدف توضيح العلاقة بين أنماط القيادة ونتائج المدارس. نظرًا لأن بعض الدراسات شملت أكثر من نمط قيادة واحد، فقد كان هناك 28 مجموعة فرعية. وكان عدد المشاركين في الدراسات 14409 مشاركًا. وأكثر من نصف الدراسات نُشرت في سنوات 2010 (n = 4)، 2016 (n = 4)، 2015 (n = 3)، و 2018 (n = 3). وتركز معظم الدراسات على أنماط القيادة التحويلية (n = 5)، والتعاملية (n = 4)، والتعليمية (n = 4)، في حين تناولت الباقي من الدراسات القيادة الإيجابية (n = 1)، والخادمة (n = 1)، والمدرسية (n = 1)، والمؤيدة (n = 1)، والروحانية (n = 1).

الدراسة الحالية أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة ونتائج المدرسة، وهذا الاكتشاف متفق مع الدراسات التي تم إجراؤها في التحليل النوعي meta-analysis في الأدبيات التركيبية والدراسات الدولية، هناك أدلة جديدة على أن نمط القيادة لمديري المدارس له تأثير على النتائج الإيجابية للمدرسة، خاصة عندما نتحدث عن القيادة التحويلية.

### صعوبات الدراسة:

ككل عملية بحثية صادف الطالبان بعض الصعوبات التي تمثلت فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين النمط القيادي والنتائج المدرسية.
- عملية توزيع الاستبانات والتي اكتنفها نوع من عدم التفهم والجدية من قبل بعض رؤساء المؤسسات.
- لم يستطع الطالبان استرجاع كل الاستبانات الموزعة، بسبب عدم إرجاعها من قبل بعض الأساتذة.

# الفصل الأول : القيادة و أنماطها

## الفصل الأول: القيادة وأنماطها

### المبحث الأول: القيادة

#### المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة خلال القرن العشرين

لقد انقضى أكثر من قرن منذ أن أصبحت القيادة موضوعاً للاستبطان الأكاديمي، وتطورت التعريفات باستمرار خلال تلك الفترة. تأثرت هذه التعاريف بعوامل عديدة من الشؤون العالمية والسياسة إلى وجهات نظر الانضباط الذي يتم فيه دراسة الموضوع. في عمل أساسي، قام روست (1991) بتحليل المواد المكتوبة من عام 1900 إلى عام 1990، ووجد أكثر من 200 تعريف مختلف للقيادة. (Peter G. Northouse, 2018, p2)

#### في الفترة: 1929-1900:

في هذه الفترة تم النظر إلى القيادة على أنها قدرة القائد على فرض إرادته على من يوجههم وقد طغت مفاهيم الطاعة والولاء والاحترام والثقة. (Peter G. Northouse, 2018, p2)

#### في الثلاثينيات:

تم التركيز في هذه الفترة على الخصائص حيث أصبح ينظر للقيادة كنفوذ بدلا من الهيمنة، كما تم التركيز على السمات الشخصية لكل من الفرد والمجموعة. (Peter G. Northouse, 2018, p3)

#### في الأربعينيات:

برز الأسلوب الذي يركز على الجماعة حيث تم تعريف القيادة على أنها مشاركة الفرد في توجيه الأنشطة الجماعية كما تم التمييز بين القيادة عن طريق الإقناع والقيادة عن طريق الإكراه. (Peter G. Northouse, p3)

#### في الخمسينيات:

في هذه الفترة تم تعريف القيادة على أساس ثلاثة مفاهيم أساسية

- التأثير الذي يحدثه القائد في الجماعة
- الأهداف المشتركة بين مكونات الجماعة
- قدرة القائد على التأثير في فعالية الجماعة. (Peter G. Northouse, p3)

في الستينيات: (Peter G. Northouse, p3)

في هذه الفترة تم التطرق إلى القيادة على أنها السلوك الذي يؤثر في الناس لبلوغ أهداف مشتركة.

في السبعينيات:

تم التركيز في هذه الفترة على السلوك التنظيمي حيث تم تعريف القيادة على أنها عملية تبادلية بين القادة والاتباع في إطار المنافسة لبلوغ الأهداف الفردية والجماعية. (Peter G. Northouse, p3)

في الثمانينيات:

أصبح موضوع القيادة في قمة الوعي الأكاديمي، حيث ظهرت مجموعة من الاعمال التي اهتمت بالظاهرة وحاولت إعطاء تعريف لها يركز على ما يلي: (Peter G. Northouse, p4)

- جعل الأتباع يفعلون ما يريد القائد
- التأثير السلس وغير القسري للقيادة على الأتباع، وهذا ما جعل مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم القيادة.
- سمات القائد التي تشكل عنصرا من العناصر المهمة في عملية القيادة.
- التحول: باعتبار أن القيادة هي عملية تحويلية من مستوى إلى آخر لكل من القائد والأتباع.

من التسعينيات إلى القرن الحادي والعشرين:

في هذه الفترة استمرت المقارنات بين مفهومي القيادة والإدارة. إلا أنها شهدت ظهور طرق جديدة للقيادة، ومن بين هذه الطرق: (Peter G. Northouse, p4)

- القيادة الحقيقية: حيث يتم التأكيد على القيادة الفعلية التي تقود.
- القيادة الروحية: التي تركز على القيم والمبادئ الروحية، حيث يتم الاعتماد على التحفيز والدعوة والتبشير.
- القيادة الخادمة: والتي تجعل القائد يقوم بدور الخادم للأتباع من أجل تأهيلهم والوصول إلى استقلاليتهم.
- القيادة التكيفية: حيث يقوم القائد بتدريب وإقناع الأتباع على التكيف مع الظروف من خلال مواجهة التحديات وحل المشكلات وإحداث التغييرات.

- القيادة الخطابية: (discursive leadership)، حيث يتم الاعتماد على القدرة التواصلية التي يتمتع بها القائد، والتي تكون محل اتفاق وتفاوض بين القائد والأتباع. (Peter G. Northouse, p5)  
ما نستخلصه من عرض المسار التاريخي لمفهوم القيادة هو أن المفهوم في حالة تطور دائم، كما أنه لا يوجد تعريف مشترك للقيادة، على اعتبار التأثيرات العالمية والاختلافات بين الأجيال.

### المطلب الثاني: تعريف القيادة:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة نذكر منها:

- 1- تعريف ستوجل Stogdill: القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف. (أبوالنصر، 2009، صفحة 20)
- 2- تعريف تيد Tead: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.
- 3- تعريف روزن Rosen وبرون Brown: القيادة هي عملية إيجاد إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم. (أبوالنصر، 2009)
- 4- تعريف محمود مسعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف. (أبوالنصر، 2009)
- 5- تعريف Prethus & Pfiffner (1975): القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة. وهي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (رشوان، 2010، صفحة 14)
- 6- تعريف محمد رفعت قاسم: القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لإنجاز الأهداف المشتركة استناداً إلى الإقناع وليس السلطة. (أبوالنصر، 2009)
- 7- تعريف مدحت أبو النصر: عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف. (أبوالنصر، 2009)

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن القيادة تشمل القدرة على التأثير في الجماعة والتنسيق بين مكوناتها من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة عن طريق الإقناع وليس الإجبار.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة القيادة

#### النظرية السلوكية: Behavioral Theory

هذه النظرية تعرف القيادة في ضوء السلوك سواء تعلق ذلك بسلوك الشخص القائد الذي لا يجب بالضرورة أن يشغل مركزا عاليا وإنما الذي يكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي واحد منهم، أو كان للأمر علاقة بسلوك أعضاء الجماعة التي يطلب منها إطاعة الأوامر، من هنا يرى هومانز بضرورة امتلاك القائد للسلطة وقدرته على فرضها على الآخرين. كما قرر ماكريجور (1960) بأن سلوك العاملين يتأثر بالنمط السلوكي للقادة والمشرفين، وكذا المناخ التنظيمي بالمنظمة (رشوان، 2010، صفحة 66)

### النظرية الموقفية: Situational Theory

وقد جاءت كرد فعل مباشر لنظرية السمات، وتعتبر المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة، وتعني أن تصرفات القائد تتوقف على الموقف الاجتماعي والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، وبالتالي على القائد أن يتفاعل مباشرة مع تلك المواقف. وعلى ذلك تضطر الجماعة عند مواجهة مشكلة معينة أن تعين القائد المناسب لتجاوز تلك المشكلة، أو تتشكل بذلك فرصة لظهور قائد يستطيع أن يقود جماعته إلى بر الأمان، وفي هذا الصدد يمكن ذكر أمثلة على غرار "هتلر وتشرشل وروزفلت"، فالظروف والأحداث هي التي فرضت وصنعت نوعية القائد. (رشوان، 2010، صفحة 68)

### النظرية التفاعلية: The Interaction Theory

ترتكز القيادة في هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، حيث تتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

وبالتالي فهذه النظرية ترى أن القيادة هي عملية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، فهو يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته التي تؤهله، كما أنه يتأثر بسلوك الجماعة التي تقوم بمراقبته وتصحيح قراراته إن اقتضى الأمر. (رشوان، 2010، صفحة 78)

### النظرية الوظيفية: The Functional Theory

تلخص هذه النظرية ظاهرة القيادة في أنها ما تقوم به من أدوار ووظائف تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، لأن القيادة التي يقوم بها أشخاص كثيرون تؤدي إلى عدم الاتفاق بينهم والذي يؤدي بدوره إلى الفوضى. (رشوان، 2010، ص 80)

### نظرية المسار والهدف: Path-Goal Theory of leadership

قدم هاوس نظرية المسار والهدف. وهي نظرية تفترض أن نمط القيادة الفعال هو الذي يسهل على المرؤوسين تحقيق أهدافهم، بحيث يوضح لهم الأساليب والطرق التي تساعد على ذلك. واعتبر أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية التي تؤدي إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين، القيادة المشاركة، القيادة الموجهة والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل. (رشوان، 2010، ص 82)

### المبحث الثاني: القيادة المدرسية

#### المطلب الأول: تعريف القيادة المدرسية

اختلفت تعريفات القيادة المدرسية وذلك باختلاف المداخل النظرية والمدارس والاتجاهات الإدارية، والتي تأثرت بالتطورات الحاصلة في العملية التعليمية، وقد عرفها عبد الحميد جابر بأنها تلك الجهود التنسيقية التي يقوم بها مدير المؤسسة التربوية بين مختلف العاملين بها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المتفق عليها. (جابر، 2020، ص 220)

ويركز ماثيو Matthew في تعريفه للقيادة على أنها قدرة القائد على تنمية الوعي بالمواطنة العالمية والذي يجعل المدرسة منفتحة على المجتمع والعالم، مما يساعدها على التكيف مع الظروف المستجدة للحفاظ على الفعالية في ظل التغيرات الحاصلة، إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات المتوازنة والمنسجمة مع التوجهات وامتلاك المرونة اللازمة في التعامل مع وجهات النظر المختلفة بانفتاح وإبداع لتحقيق الأهداف المنشودة. (جابر، 2020، ص 221) كما تعرف أيضا على أنها القدرة على التأثير في العاملين بالمؤسسة التربوية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتي تصب في مساعدة التلاميذ على الوصول إلى أقصى درجات الكفاءة معرفيا ومهاريا ووجدانيا. (جابر، 2020، ص 221)

#### المطلب الثاني: مسؤوليات قائد المدرسة:

في دراسة بعنوان القيادة المدرسية الناجحة قام بها كل من روبرت جاي مارزانو وتيموثي ووترز وبرايان إي ماكنلتي، حيث قاموا بتصفح الدراسات 69 المشمولة بالتحليل. توصل الباحثون إلى تعريف 21 نمطا من السلوك التي أشاروا إليها بوصفها مسؤوليات حيث أنها حسب طرحهم تقدم الرؤى الجديدة عن طبيعة القيادة المدرسية وهي مدرجة في الجدول الموالي (روبرت جاي وآخرون، ص 66)

#### جدول 1: المسؤوليات 21 لمدير المدرسة

المسؤولية	المدى الذي يبلغه المدير
التأكيد	يقدر ويحتفي بالإنجازات ويقر بالإخفاقات
وكيل التغيير	مستعد للتحدي ويتحدى الوضع القائم بشكل فعال
المكافآت الطارئة	يعترف بالإنجازات الفردية ويكافئها
التواصل	يقيم خطوط اتصال قوية مع وبين المدرسين والطلاب.

الثقافة	يعمل على رعاية المعتقدات المشتركة ومعنى المجتمع والتعاون
الانضباط	يعمل على حماية المدرسين من قضايا ومؤثرات تؤدي إلى تقليل الوقت المخصص لإعطاء الدروس أو تقليل تركيزهم
المرونة	يكيف سلوك قيادته مع حاجات الوضع الراهن. ويبيدي عدم الإرتياح إزاء الشقاق
التركيز	يضع أهدافا واضحة ويبقى على هذه الأهداف في مقدمة اهتمام المدرسة
المثل العليا/المعتقدات	يتواصل ويعمل انطلاقا من المثل العليا والمعتقدات الراسخة التي تدور حول التعليم
المدخلات	يشرك المدرسين في وضع وتنفيذ القرارات والسياسات المهمة
التحفيز الفكري	يضمن ان الهيئة التدريسية والإدارة مدركة لاهم النظريات والممارسات الراهنة ويجعل من يناقشها جانبا منتظما لثقافة المدرسة
المشاركة في المنهاج الدراسي، التدريس والتقييم	مشارك مباشرة في وضع وتطبيق المناهج الدراسي والتدريس وأساليب التقييم
معرفة المنهاج الدراسي، والتدريس والتقييم	لديه المام بالمنهاج الدراسي الحالي التدريس وأساليب التقييم
المراقبو/التقييم	يراقب كفاءة أساليب المدرسة وتأثيرها على تعلم الطلاب
الساعي للكمال	يطرح أفكارا نيرة ويقود ابتكارات جديدة ومثيرة
النظام	يلبور مجموعة من الإجراءات الفاعلة والمتعارف عليها والمتبعة
الانفتاح	يدافع عن المدرسة ويتحدث بساسمها أمام جميع المعنيين
العلاقات	يبيدي معرفته بالجوانب الشخصية للمدرسين والهيئة الإدارية
الموارد	يزود الأساتذة بالمواد المهنية اللازمة للقيام بوظائفهم بصورة ناجحة
معرفة الأوضاع	واع التفاصيل والاتجاهات الخفية في إدارة المدرسة ويستفيد من معلوماته في مواجهة المشكلات الراهنة والمحتملة
إمكانية الرؤية	لديه إتصالات وتفاعلات جيدة مع المدرسين والطلاب

المصدر: كتاب القيادة المدرسية الناجحة.

### المطلب الثالث: إسهام المدير في فعالية المدرسة:

يمكننا هنا التمييز بين ثلاثة نماذج للتأثير: نماذج "التأثير المباشر"، نماذج "التأثير عبر الوسيط" ونماذج "التأثير المتبادل"

نماذج التأثير المباشر: هي تلك التي تطرح وجود علاقة مباشرة ما بين سلوك المدير والتحصيل العلمي للطلاب، وقد كان هذا أساسا منهاج العمل الذي جرى الأخذ به في الدراسات الخاصة بفعالية المدارس التي أجريت في السبعينيات، وبالتالي فالتحصيل العلمي للطلاب مرتبط بمدى انخراط المدير في سلوكيات معينة.

نماذج التأثير عبر الوسيط: تفترض أن المدير يؤثر على التحصيل العلمي للطلاب عن طريق الآخرين، لاسيما المدرسين، وذلك عن طريق عدد من المسارات غير المباشرة التي تشمل عوامل (الأحداث الجارية، الناس، الثقافة والبنى التركيبية)

نماذج التأثير المتبادل: والتي تفترض التأثير المتبادل بين المدير والمدرسين، فالمدير يؤثر في المدرسين وهم بدورهم يؤثرون في تصرفات المدير.

وفي دراسة قامت بها كاثلين كوتون (Kathleen cotton 2003)، والتي كانت عبارة عن مراجعة سردية للمطبوعات التي تناولت الموضوع منذ عام 1985، حيث قامت بمراجعة 81 تقريراً منها، لاحظت أن للقيادة المدرسية بالفعل تأثيراً على محصلات الطلبة، على الرغم من كونه تأثيراً غير مباشر، "بصورة عامة، يتوصل هؤلاء الباحثون إلى أنه فيما قد يكون جزء صغير من التأثير مباشرة - التحفيز، التشجيع والتوجيه - فإن معظمه يكون غير مباشر، أي يتم إيصاله عن طريق المدرسين وغيرهم. (مارزانو، وآخرون، 2009، ص43)

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على اختيار المدير للنمط القيادي المناسب

يحتار كثير من المدراء والرؤساء والمشرفين في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع مرؤوسهم، والحقيقة أنه ليس هناك اتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة لقيادة الموظفين، لأن الناس تختلف في طبائعهم وشخصياتهم، وكذلك الظروف التي يعملون بها. وقد استعرض علماء الإدارة بعض النماذج التي تستخدم عادة بالقيادة الإدارية، مع توضيح للعوامل التي تتحكم في اختيار نمط قيادي عن آخر.

والجدول الموالي يوضح بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب (مدحت أبو النصر، 2009، ص123)

جدول 2: العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب

العوامل	المجموعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم المدير ومعتقداته</li> <li>- ثقة المدير بمرؤوسيه</li> <li>- النزعة القيادية</li> <li>- شعور القائد وتقديره لدرجة التأكد من الموقف</li> </ul>	عوامل مرتبطة بالمدير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الإصرار على الاستقلالية</li> <li>- مدى تحمل المسؤولية</li> <li>- النزعة إلى المشاركة بالقرار وإن كان غامضاً أو محدد</li> <li>- درجة أهمية المشكلة للمرؤوسين</li> <li>- درجة تفهم الهدف ورسالة المنظمة</li> <li>- توافر المعلومات اللازمة</li> <li>- الخبرة اللازمة</li> </ul>	عوامل مرتبطة بالموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبيعة المناخ التنظيمي السائد</li> </ul>	عوامل مرتبطة بالموقف

<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيم التي تؤمن بها المنظمة</li> <li>- نوع المنظمة وتركيبها</li> <li>- فعالية المرؤوسين وقدرتهم</li> <li>- طبيعة المشكلة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الضغوط الزمنية: إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالمدير إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.</li> </ul>	<p>عوامل مرتبطة بالوقت المتاح</p>

المصدر: كتاب "قادة المستقبل... القيادة المتميزة الجديدة"

## المبحث الثالث: الأنماط القيادية

### المطلب الأول: تعريف النمط القيادي:

يمكن تعريف النمط القيادي على أنه الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير على الأتباع وتوجيه سلوكهم (الرشيدي، 2010: ص13)

ويعرف النمط القيادي أيضا، بأنه "السلوك الصادر عن المدير أو الرئيس أثناء ممارسته لوظائفه التسييرية والذي يميزه عن غيره من المديرين والرؤساء" (صوالية، 2008، ص09)

ويعرف أيضا بأنه عملية التأثير في الآخرين من أجل الفهم المشترك للطريقة التي يجب أن تنجز بها الأعمال وتؤدي، وبالتالي فهو يسهل على الأفراد القيام بالجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة

وقد تم تعريف الأنماط القيادية مجموعة من العمليات المتكافئة بالنظر إلى المداخل والمخارج، حيث تتشابه وحدات العمل وتتكامل أثناء الممارسة الإجرائية من أجل تحقيق الأهداف التربوية اعتمادا على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتمويل " (موافق، 2012، ص42).

### المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية

#### 1- القيادة الأوتوقراطية: (الديكتاتورية أو التسلطية)

تعتبر القيادة الأوتوقراطية من الأنماط الشائعة حيث يقوم القائد بتركيز كل الصلاحيات في يده ولا يفوض أي جزء منها لغيره، كما أنه لا يشرك الآخرين في صنع القرارات واتخاذها، وبالتالي فالنمط الأوتوقراطي لا يدع مجالاً للمبادرة والإبداع، لأنه يفترض السفاهة وعدم الرشد في الآخرين مما يجعل القائد ينتهج أسلوب التهديد والقهر، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين شخصيات خاضعة وغير مستقلة. تكره العمل. (موافق، 2012، ص43)

إلا أن سلوك القيادة الأوتوقراطية قد يتدرج بين مستويات ثلاثة حسب شدة السلوك التسلطي وطريقة تصرف القائد والتي يمكن تصنيفها إلى قيادة أوتوقراطية متسلطة يتميز أسلوب القائد بالتطرف في الاستبداد، وقيادة أوتوقراطية لبقة، وقيادة أوتوقراطية صالحة تقع بين النمطين السابقين (حسان والصياد، 1986، ص101)

#### 2- القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على المشاركة وتفويض السلطة، حيث يركز القائد على العلاقات الإنسانية، التي تجعله يعمل على إشباع الحاجات النفسية والمادية لدى العاملين، مما يخلق جواً للتعاون فيما بينهم، فالقيادة

الديمقراطية تعتمد على مدى التأثير الشخصي الذي يحدثه القائد على من حوله، ومدى تفهمه للمشاعر والمشكلات التي يعانون منها.

كما يعمل القائد على توفير جو ديمقراطي يحس فيه العاملون بمسؤولية القرارات المتخذة لأنهم يشاركون في اتخاذها، ويرتبط نجاح القائد الديمقراطي بمدى الرضا والارتياح الذي يشعر به العاملون وهم يؤدون أعمالهم بعيدا عن الرقابة المستمرة والدقيقة. (حسان والصياد، 1986، ص103)

كما تعتمد القيادة الديمقراطية على التحفيز لاستخراج أقصى ما يمكن من طاقات وقدرات لتحسين الانتاج وتطويره، وذلك يتحقق بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار. (حسان والصياد، 1986، ص105)

### 3- القيادة الترسلية:

في الوقت الذي يركز فيه النمط الأوتوقراطي على العمل والنمط الديمقراطي على العاملين، يأتي النمط الترسلية ليركز على حرية الفرد العامل في أداء العمل (حسان والصياد، 1986، ص105) ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الترسلية:

- إتاحة المجال للفرد العامل للقيام بعمله بالطريقة التي يراها مناسبة وبكل حرية، فدور القائد يقتصر على التوجيه العام حيث أنه لا يتدخل في التنظيم وتوزيع المهام، بل يترك الفرد حرا في ممارسته لعمله.
- تفويض السلطة، مما يجعل المرؤوسين أحرارا في إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل، وهذا قد يدل على تهرب القائد من تحمل المسؤولية. (حسان والصياد، 1986، ص106).

### 4- الأنماط القيادية الحديثة

#### 4-1- القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ أن التفاعل ما هو إلا شكل من أشكال التبادل، فالقائد يتبادل مع مرؤوسيه مجموعة من المصالح والمنافع، وبالتالي فالقائد يستفيد من زيادة الإنتاج في مقابل المرؤوس الذي يستفيد من الحوافز المادية، فتنشأ علاقة طردية بين الحوافز والإنتاج.

ويكون ذلك على أساس الاتفاق بين الطرفين حول المكافآت التي يحصل عليها المرؤوسون في مقابل امتثالهم للأوامر وكذا العقوبات التأديبية في حال عدم الامتثال.

كما يتحكم القادة التبادليون في سلوك المرؤوسين عن طريق المكافآت، والقضاء على المشكلات من خلال التدخل المبكر والمباشر.

وبالتالي فالقيادة التبادلية هي نمط حديث يعتمد على تبادل أشياء ذات قيمة بين القائد ومرؤوسيه من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة مع التركيز على مبدأ المكافآت والعقوبات. (قهيري، 2019، ص 41)

#### 4-2- القيادة التحويلية:

يسعى القائد في هذا النمط إلى توفير البيئة الإيجابية التي تساهم في تحقيق الأهداف والتي تعتمد على قدرات الأفراد ومهاراتهم وإمانياتهم، وبالتالي فالقيادة التحويلية تسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب ما يمتلكه من مؤهلات وكفاءات وقدرات، أي أنها تسعى إلى خلق موقف سلطة مناسب من جهة ومن جهة أخرى تسهيل التغيير على المستوى الشخصي للفرد.

كما يمكن القول أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث ينظر بطريقة مختلفة إلى التأثير الذي يعتمد على المشاركة في القيادة بدلا من الإذعان المطلق.

حيث يقوم القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين من أجل الوصول بهم إلى أعلى مستويات الإنتاجية، فيقوم باستثارتهم وتحفيزهم حتى يشعرون بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (قهيري، 2019، ص 53)

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في بداية الفصل إلى تعريف القيادة والقيادة المدرسية ثم انتقلنا إلى الأنماط القيادية محاولين إبراز دور النمط الذي يتبناه القائد في تحفيز أو تثبيط الجماعة، فالقائد إما أن يكون محررا للطاقت والقدرات والمهارات بتبنيه للأنماط التي ترتكز على التشاركية ومساهمة الجميع في صنع واتخاذ القرارات ووضع السياسات وصولا إلى تبني رؤية ومشروع المؤسسة، أو أنه يكون معطلا ومهمشا لما تزخر به الجماعة من مؤهلات فيكون بذلك مستبدا برايه أو متساهلا متهربا عن مسؤولياته عندما يتبنى الأنماط التي ترتكز إما على تقييد الحريات أو تسييمها.

# الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

## تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين عندما نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وضرورة تحسين ظروف العمل للعاملين. ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي أهم موضوع يشغل الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، ولاشك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والحوادث وإسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد اتجاه منظمته وعمله (خشة ، رويج ، 2014 ، 15 ص).

اولا و قبل التطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي لا بد من القاء نظرة عن مفهوم الرضا :

**المبحث الأول: الرضا الوظيفي: المفهوم، الأهمية والخصائص**

**المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي**

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمفكرين للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي يقصد بالرضا كما عرفه معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionar) بأنه "تحقيق أو إشباع حاجة أو شهوة أو ميل"، وقد استخدم مصطلح الرضا الوظيفي للدلالة على ميول الموظفين ومواقفهم تجاه العمل بالإضافة إلى مدى تأقلمهم معه.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي يتمثل في مجموع المشاعر الوجدانية للفرد العامل تجاه الوظيفة التي يشغلها سواء كانت تلك المشاعر سلبية أو إيجابية، والتي تنتج عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من وظيفته. (برو، 2019، ص125)

في هذا التعريف يلاحظ أن الرضا الوظيفي عبارة عن مقدار ذو قيمة مطلقة تتحدد درجته بمستوى المشاعر الذي يتغير من الأحسن إلى الأسوء.

ويعرفه آخرون بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يحصر الرضا الوظيفي فقط في المشاعر الإيجابية، في حين أن هناك سلما للرضا الوظيفي وليس حالتين متعارضتين.

كما يربطه آخرون بمدى إشباع الحاجات والمشاعر تجاه العمل والتوقعات المنتظرة منه على المستوى الفردي (بن صافي ، بن موفق ، 2017 ، ص34)

يرى "العديلي" أنه الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة الناتج عن إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل وبيئة العمل، والذي يظهر في مؤشرات الثقة والولاء والاندماج في العمل (باجة، 2014، ص50).

مما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتعلق بالحالة النفسية للفرد العامل، وبالتالي فالرضا يختلف من شخص لآخر وذلك لاختلاف الحاجات والتوقعات والرغبات. وقد انعكس هذا كله على طرق قياس الرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي :

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحتل مكانة متميزة في مجال العمل والتنظيم، نظرا للوقت الذي يقضيه العامل في عمله والذي ينافس بقاءه في منزله إن لم يتجاوزه، واستنادا إلى وجهة النظر التي تفيد بأن الرضا الوظيفي يساهم في زيادة وتطوير الإنتاج، مما يعود بالفائدة على العمل والعامل على حد سواء. كما أن الرضا والارتياح العام الذي يعيشه الفرد مرتبط بالرضا الذي يجده أثناء قيامه بوظيفته. مما يعينه على الإبداع في العمل والاستمرار فيه. والابتعاد عن مشاعر الملل والسآمة التي تجعل الإنسان يتمنى التقاعد وهو في سن الشباب والعطاء. (برو، 2019، ص131).

وبالتالي فإن المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي للعامل غالبا ما يساهم في رفع معنوياته، ويجعله متحمسا للذهاب إلى مكان العمل، حيث تقل غيابه إن لم تنعدم. هذا كله يساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية. كما أن رضا العامل يساعده على اكتساب صحة بدنية ونفسية جيدة، كما أن نسبة الشكاوى تقل، وتنتشر ثقافة التعاون والتكافل الاجتماعي بين العاملين.

في المقابل فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، يؤدي إلى شعور العامل بالسخط والاستياء، الأمر الذي ينجم عنه علاقات اجتماعية سيئة فيغيب التعاون والتطوع، كما تكثر الغيابات والتأخرات التي تؤثر سلبا على الانتاجية. (وفاء محمد، 2009، ص245-268)

### 1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء :

أكدت الكثير من الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين الرضا عن العمل وبين الأداء والفعالية والزيادة في الإنتاج، ذلك أن العامل الذي يشعر بالرضا سيكون أداؤه متميزا مقارنة مع ذوي المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي. (سمور، 2022، ص22)

### 2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل:

يساهم الرضا بشكل جدي في رفع معنويات العاملين، وقد أكدت دراسة (daft,2000) أن الرضا الوظيفي عند العاملين يساهم في تحسين حالتهم الصحية داخل بيئة العمل وخارجها مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج (سمور، 2022، ص22)

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي :

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: ويرجع ذلك إلى اختلاف الأرضيات والخلفيات النظرية التي ينطلق منها ويستند عليها المنظرون والعلماء والمهتمون. (مباركي ، 2014 ، ص64)
  - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: فالرضا يتأثر باختلاف الأشخاص فقد تجد أن ما يعتبره البعض مبررا للرضا يعتبره الآخرون مدعاة لعدم الرضا، فالأشخاص يختلفون باختلاف الحاجات والرغبات والطموحات، وكذا المبادئ والقيم الأخلاقية. (مباركي ، 2014 ، ص64)
  - الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: السلوك الإنساني يختلف من شخص لآخر، هذا الاختلاف الذي يجعل تقدير الرضا أمرا مرتبطا بالظروف التي يجري فيها السلوك الإنساني. فهو يختلف باختلاف المواقف والظروف. (مباركي ، 2014 ، ص65)
  - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول التي تنتج عن التفاعل الإيجابي مع العمل وعن مدى الإشباع الذي يصل إليه الفرد العامل من حيث الحاجات والغايات والتوقعات، والذي يؤدي إلى تعلق العامل بالعمل ثقة وولاء وانتماء، ينجم عنه الزيادة في الفعالية وتحقيق أهداف العمل. (مباركي ، 2014 ، ص65)
  - يمكن أن يكون الرضا عن عنصر دون آخر: بما أن الظروف التي يجري فيها العمل معقدة ومتعددة العناصر فبإمكان العامل أن يشعر بمستوى جيد من الرضا عن أحد العناصر دون غيرها كأن يثق في الإدارة من جهة مع انخفاض في مستوى الاندماج في جماعة العمل من جهة أخرى (مباركي ، 2014 ، ص65).
  - ارتباط الرضا الوظيفي بالنظام الاجتماعي: إن النظام الاجتماعي والسياق الذي يندرج ضمنه العمل، يمكن أن يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، وذلك لأنه يساهم في التقدير الذي يمنحه المجتمع للعامل والذي يجعله أكثر تحمسا للقيام بمهامه والإبداع فيها. (مباركي ، 2014 ، ص65)
- بالنظر إلى الخصائص المذكورة آنفا يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد، لذا فعلى المؤسسات أن تجتهد في معرفة الوسائل والأدوات والإجراءات التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والتي تختلف باختلاف العاملين وظروفهم ونفسياتهم. (ستي ، 2017 ، ص5)

**المبحث الثاني: الرضا الوظيفي: الأبعاد، المؤشرات وطرق القياس:**

**المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي :**

نقصد بالأبعاد تلك العوامل التي من شأنها التأثير في الرضا الوظيفي والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية متعلقة بالجنس والحالة المدنية ومستوى التعليم والخبرة المهنية، وعوامل أخرى مرتبطة بالبيئة التنظيمية للعمل، والمتمثلة في طبيعة العمل، النمط القيادي، الأمن الوظيفي... الخ.

**العوامل الشخصية:**

**الجنس:** قد يؤثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي حيث نجد أن المرأة العاملة نظرا للإرهاق الذي تتعرض له نتيجة الواجبات المزدوجة الملقاة على عاتقها والتي تتراوح بين مسؤولية الوظيفة ومسؤولية القيام بمهام التربية والرعاية داخل الأسرة. مما قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة. (خشة، رويح، 2014، ص22).

**السن:** فالشباب الذي في بداية حياته المهنية، ونظرا لطموحاته التي تتجاوز الوظيفة التي يشغلها يصعب إرضاءه بالمقارنة مع الكهل الذي قضى مدة كبيرة في العمل والذي استكن إلى الاستقرار. (خشة، رويح، 2014، ص22).  
**الحالة المدنية:** قد يكون العامل المتزوج أكثر رضا من العامل غير المتزوج، نظرا لأن العامل المتزوج يبحث عن الاستقرار الوظيفي. خلافا للعامل غير المتزوج الذي لم يستسلم لواقع الوظيفة الحالية ويملك الجرأة على التحول من وظيفة لأخرى. (خشة، رويح، 2014، ص22)

**الخبرة المهنية:** وهنا يمكن ملاحظة أن سنوات الخبرة تؤثر في كفاءة العامل الأمر الذي يجعله يقوم بوظيفته بسلاسة، مما يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي، في مقابل العامل الذي لا يزال في بداية مساره المهني، حيث يجد صعوبة في التأقلم مع مشكلات العمل وتحدياته. (خشة، رويح، 2014، ص22).

**المستوى التعليمي:** فالمستوى التعليمي المرتفع يجعل الفرد العامل يطمح لإشباع بعض الحاجات التي قد تعجز الوظيفة الحالية على إشباعها وبالتالي فالرضا الوظيفي لدى المتعلم يكون منخفضا مقارنة بالشخص ذي المستوى التعليمي المنخفض. (خشة، رويح، 2014، ص22).

**1- عوامل مرتبطة بالبيئة التنظيمية:**

**نوعية العمل:** إن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بمدى رتبته وروتينته أو حيويته، فالأعمال التي تتطلب الإبداع وتعطي الفرد العامل الاستقلالية في طريقة الإنجاز، تساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي، وذلك عكس الأعمال التي تعتمد على الروتين ولا تعطي للعامل فرصا لإظهار مهاراته وبصماته الشخصية. (خشة، رويح، 2014، ص24).

الأمن الوظيفي: ينتظر العامل من العمل مجموعة من الانتظارات، والتي تتمثل في الضمانات والمنافع التي يستفيد منها بانتمائه للعمل. حيث كل ما زاد يقينه لعدم فقدانه لوظيفته، وأمن من تعسف إدارة العمل، كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه والعكس صحيح. (خشة، رويح، 2014، ص 25).

التحفيز: يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تجعل العامل يبذل جهده في زيادة الإنتاج، واستخدام كل المهارات التي يمتلكها، فالمؤسسة التي تتبنى مبدأ التحفيز في التسيير تساهم بشكل كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، بخلاف تلك التي تهمل المكافآت والتحفيزات، بحيث لا يحس العامل المجد أن هناك فرقا بينه وبين العمال الذين لا يبدعون في أعمالهم. (خشة، رويح، 2014، ص 25)

المسؤولية الاجتماعية: ظهر مفهوم المؤسسة المسؤولة، ليعبر عن مدى احترام المؤسسة للبيئة الاجتماعية والطبيعية التي تنتمي إليها، فالعامل الذي يعمل في بيئة تراعي جلب المنافع للمحيط الاجتماعي يكرن مستوى الرضا لديه أحسن من العامل الذي يشتغل بمؤسسة لا يستفيد منها المحيط أو تساهم في جلب الضرر إليه (خشة، رويح، 2014، ص 26).

### المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي :

هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، تلك المؤشرات التي لا تعدوا أن تكون سلوكيات يسلكها العامل للتعبير عن مدى ارتباطه بالعمل ومشاعره تجاهه. ومن أهم المظاهر التي تدل على ذلك يمكن ذكر ما يلي:

التمارض: من بين أهم المظاهر التي تدل على عدم رضا العامل هي ظاهرة التمارض بمعنى ادعاء المرض، فالعامل يلجأ في كثير من الأحيان إلى التهرب من الذهاب إلى العمل أو القيام بالواجب المهني ويبرر ذلك بشهادة طبية لا تدل حقيقة عن حالته الصحية، وهذا مؤشر مهم يمكن من خلاله، اكتشاف مستوى الرضا الوظيفي لدى الشخص الذي يسلك مثل هذه السلوكيات. (خشة، رويح، 2014، ص 26)

الشكاوي: قد تكون الشكاوي المتكررة مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل عموما وتعبيرا عن حالة الاستياء أكثر منها تعبيرا عن المشاكل وانتظارا لحلها، فانخفاض مستوى الرضا لدى العامل، يجعله يشتكي من كل شيء، ويستغل أي فرصة من أجل التعبير عن تدمره ومعارضته للإجراءات والقرارات المتخذة. لذا وجب النظر إلى الأسباب الحقيقية التي من وراء ذلك ومحاولة علاجها قبل تفاقم الأوضاع. (خشة، رويح، 2014، ص 26)

الإضراب: يلجأ العمال إلى سلوك الإضراب عن العمل عندما تختل علاقات العمل، ويعتبر الإضراب مؤشرا هاما عن مشاعر عدم الرضا والذي يحاول من خلاله العامل التعبير عن مدى استيائه من الطريقة التي يدار بها العمل. (خشة، رويح، 2014، ص 27)

التغيب: هناك علاقة وطيدة بين مستوى الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب التي نعني به عدم حضور العامل إلى مقر العمل وهو يستطيع. لذا فكثرة الغيابات تدل عن عدم الرضا بالوضع المهنية للعامل والعكس صحيح. (خشة ، رويح ، 2014، ص 27)

دوران العمل: يمكن للمؤسسة أن تقيس مستوى الرضا الوظيفي بالنظر إلى معدل ترك العمل من قبل العمال وتغييرهم له، فالاستقرار الوظيفي دليل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح (خشة ، رويح ، 2014، ص 27)

التخريب واللامبالاة: يلجأ العامل الذي لم يستطع الانسجام مع فريق العمل إلى سلوك اللامبالاة الذي يؤدي إلى تخريب وسائل الإنتاج، وأحيانا يصل الأمر بالبعض إلى تعمد إحداث الأضرار كرد فعل لعدم التوافق مع بيئة العمل ويعتبر هذا هذا السلوم من أهم المؤشرات على عدم رضا الفرد أو نقص مستوى الرضا الوظيفي لديه. (بريخ ، موساوي ، 2016 ، ص 27) .

### المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي :

نظرا لأن الرضا الوظيفي مرتبط بالشعور النفسي للفرد العامل تجاه العمل فإنه يصعب قياس مستوى الرضا الوظيفي، حيث تعتمد الدراسات على تصريحات العامل والتي أحيانا لا تدل على الحقيقة لغياب الصراح، ومع ذلك يمكن ذكر بعض المقاييس التي تعتمد على بعض المؤشرات السلوكية. كما يمكن تصنيفها إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية:

**المقاييس الموضوعية :** والتي تعتمد على المؤشرات السلوكية التي تظهر أثناء قيام العامل بعمله، وبالنظر إلى الطريقة التي يتبعها الفرد العامل في ذلك. وقد ذكرنا في المطلب السابق بعض المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وتقدير مستوى الرضا الوظيفي على أساسها. كما تعتمد المقاييس الموضوعية على حساب معدلات نواتج العمل ونذكر منها. (ستي، 2017، ص 15)

- معدل التغيب
- معدل دوران العمل
- معدل الإنتاج المرفوض
- معدل الأمن والسلامة المهنية

**المقاييس الذاتية :** ونقصد بذلك المقاييس التي تعتمد على المعلومات المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجهة للعامل عن طريق الاستبيانات والمقابلات.

- الاستبيان: ويعتبر من أشهر الوسائل لقياس ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يعتمد على أسئلة يعدة الباحث ويكتبها بشكل واضحة ليجيب عنها العامل المراد قياس مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- المقابلات الشخصية: ونعني بها مقابلة الباحث للأفراد العاملين من أجل طرح بعض الأسئلة التي تهدف إلى معرفة اتجاهاتهم إزاء العمل الذي يقومون بأدائه، ويشترط في ذلك أمرين: الأول: أشخاص مدربين على إجراء مقابلات، والثاني: التخطيط الجيد والمسبق للمقابلة (ستي، 2017، ص 15).

## خلاصة الفصل :

ان الرضا الوظيفي هو احد الركائز الرئيسية التي تقوم عليها المنظمات ، كما له اهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة

# الفصل الثالث : النتائج المدرسية

## الفصل الثالث: النتائج المدرسية

## تمهيد

اصبح مفهوم النتائج المدرسية اليوم من بين العديد من المفاهيم اكثر تداولاً في الدراسات النفسية و الاجتماعية و بالخاص التربية كما اعتبر ذلك من القضايا المحورية المعاصرة في التربية لما تكتسيه من أهمية جد بالغة في ارتقاء العملية التربوية لكل مؤسسة تعليمية فهو ناتج عما يحدث داخل هذه المؤسسة من عمليات و معارف مكتسبة و محصلة لأن النتائج المدرسية هي المقياس و المحك الرئيسي الذي من خلالها يمكن تقويم و قياس العملية التربوية و التعليمية بالاضافة إلى تقويم مستوى الانجاز الدراسي للتلاميذ و تحديد مساهم الاكاديمي و كذا المستقبلي من أجل إخراج و تصنيع إذا صح القول أجيالاً قادرة على الإسهام في تحقيق الأهداف الاجتماعية نحو التطوير و الارتقاء فالنتائج المدرسية الجيدة تعتبر مؤشراً هاماً على جودة التعليم وبالتالي الاهتمام أكثر بالثورة البشرية التي يجب المحافظة عليها و رعايتها و حسن استغلالها و لذلك يعد الرجوع الى المفهوم كضرورة من ضروريات الدراسة الحالية و لتسليط الضوء على طبيعة المفهوم، خصصنا هذا الفصل للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالنتائج المدرسية والتي ترتبط بكل من التحصيل الدراسي، والنجاح الدراسي والإخفاق الدراسي.

## المبحث الأول: التحصيل الدراسي: المفهوم، الشروط والخصائص المطلب الأول مفهوم التحصيل الدراسي:

لغويا:

"الحاصل من كل شيء: ما بقي وثبت وذهب ما سواه، يكون من الحساب والأعمال ونحوها، حصل الشيء يحصل حصولاً. والتحصيل: تمييز ما يحصل، وقد حصلت الشيء تحصيلاً، وحاصل الشيء ومحصوله بقيته. وقال الفراء في قوله تعالى ﴿وحصل ما في الصدور﴾ العاديات الآية 10 أي بين وقال غيره ميز وقال بعضهم جمع" (ابن منظور، ص 901)

"وحصل الشيء حصولاً وحصل كذا أي ثبت ووجب، ويعني التحصيل في اللغة ما ثبت وبقي الحصول عليه" (رحماني، ص 74)

اصطلاحاً:

"التحصيل الدراسي هو المعرفة التي يحصل عليها الطفل من خلال برنامج مدرسي قصد تكييفه مع الوسط و العمل المدرسي" (رحماني، 2020، ص 74).

يعرف تروس (Tross) التحصيل الدراسي بأنه مجموعة من يتم اكتسابها من قبل التلميذ خلال موسم دراسي والتي يتم قياسها عن طريق الاختبارات التقويمية (مهدي عناء، العوض، 2016، ص 46).

تعريف تشالين: يرتبط مفهوم التحصيل الدراسي بمدى الإنجاز أو الكفاءة أو الأداء والذي يتم قياسه من قبل المعلمين أو بواسطة الاختبارات المقننة (نقيلو عبد المالك، بن سونة عبد الله، 2019، ص 27)

تعريف امينة كاظم: كمية المعلومات المسترجعة والمدركة والحقائق المستنبطة الخاصة بالمقرر المدروس خلال موسم دراسي، والتي تظهر عن طريق القياس الكمي للأداء في الاختبارات. (نقيلو، بن سونة، ص 27)

-تعريف مصطفى زيدان: هو مدى استيعاب التلاميذ للدروس والذي يتم الاستدلال عليه عن طريق العلامات التي يتحصل عليها التلاميذ (نقيلو، بن سونة، ص 27).

-تعريف اديب الخالدي: هو نشاط عقلي معرفي للتلميذ والذي يظهر في مجموع العلامات التي حصل عليها في الامتحانات المختلفة والتي تسمح له بالانتقال من مستوى تعليمي لآخر". (نقيلو، بن سونة، ص 27)

## المطلب الثاني: شروط التحصيل الدراسي:

هناك شروط موضوعية و اخرى ذاتية تتمثل في:

### الشروط الموضوعية الخارجية : و تتمثل في:

- الكلمات ذات المعاني تسهل عملية حفظها.
- التكرار غير المتصل زمنيا والذي يتوزع على فترات منفصلة يسهل تثبيت المعلومات لمدة أطول.
- سرعة الحفظ مرتبطة بالنغم المرافق لعملية القراءة.
- تقسيم المادة المراد حفظها أو استيعابها إلى أجزاء متعددة على أساس منطقي.
- التسميع الذاتي للمواد المحفوظة بين الفترة والأخرى. (بروكي ، سياطة ، 2018، ص44).

### الشروط الذاتية الداخلية : و تتمثل في :

- اتصال الموضوعات بخبرات الشخص.
- الوضعية المريحة لجسم الشخص أثناء التلقي
- الحالة النفسية البعيدة عن الاكتئاب والقلق.
- درجة ذكاء الفرد. (بروكي ، سياطة ، 2018، ص44).

### المطلب الثالث: خصائص التحصيل الدراسي:

- من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج بعض الخصائص والتي يمكن إجمالها في ما يلي:
- ارتباط التحصيل الدراسي بمادة معينة أو منهاج معين يحتوي على مضامين محددة.
  - يمكن قياس التحصيل الدراسي عن طريق الإجابات التي تتضمنها الاختبارات المختلفة
  - يستثنى من دائرة التحصيل الدراسي التلاميذ ذوي الميزات الخاصة وبالتالي فهو يهتم بالفئات ذات القدرات المتوسطة
  - التحصيل الدراسي مرتبط بفترة تعليمية أو تكوينية معينة. (رحماني شريفة، ص80-81).

### المطلب الرابع: معوقات التحصيل الدراسي

هناك معوقات كثيرة للتحصيل الدراسي فبعضها مرتبط بالتلميذ والبعض الآخر له علاقة بالمعلم بحيث يمكن تصنيفها كآتي:

#### - معوقات متعلقة بالتلميذ: وهي متنوعة منها:

- "عوائق جسمية: ان الضعف الجسدي عامة بسبب سوء التغذية يؤثر في التحصيل الدراسي فقرم ونقص النظر او السمع يؤثر في تركيز الفرد و بالتالي يؤثر على تحصيله الدراسي.
- عوائق انفعالية: فالتلميذ المضطرب انفعاليا لسبب او لآخر يؤثر ذلك على تحصيله فحين يعاني من فرط النشاط الحركي مثلا غالبا ما يعاني من تشتت الانتباه.
- عوائق عقلية: ان القدرات العقلية بصفة عامة و الذكاء بصفة خاصة يؤثر على التحصيل الدراسي للمتعلم فالتلميذ ذو الاستعداد العقلي أسرع و أكثر في تحصيله من التلميذ المتوسط أو الضعيف.
- عوائق نفسية: التكيف النفسي و المدرسي يؤثر بشكل إيجابي على التحصيل الدراسي فالصحة النفسية الجيدة للمتعلم تؤثر على مردوده التحصيلي بشكل إيجابي." (رحماني ، ص85).

#### -2 معوقات متعلقة بالمعلم :

"يختلف المعلمون بحسب ممارستهم و اساليبهم المعتمدة، فيوجد المعلم المتسلط و المعلم اللامبالي و المعلم الديمقراطي، أما المتسلط فهو معلم علاقته بالمتعلمين محدودة إذ يركز فقط على نتائجهم في تحصيلهم الدراسي و إذا كانت نتائج التحصيل الدراسي عنده جيدة فإنه مع ذلك لا يساهم كثيرا في تنمية بعض المهارات و الاستعدادات الضرورية لديهم كمهارات التواصل و إبداء الرأي أو الثقة بالنفس أما المعلم اللامبالي فهو الذي لا يهتم برفع مستوى تحصيل التلاميذ كما أنه لا يحرص على تنمية قدراتهم.

أما بالنسبة للمعلم الديمقراطي فأفواجه التربوية تعرف عادة بالتحصيل المتوسط إلا أنه يساهم بشكل كبير في تنمية بعض القدرات والمهارات التواصلية لدى التلميذ كالقدرة على التواصل ومهارة التعبير والدفاع عن الرأي... الخ" (رحماني ، ص86).

## المبحث الثاني: النجاح الدراسي والإخفاق الدراسي

### المطلب الأول: النجاح الدراسي:

#### 1- تعريف النجاح:

يعرف الآن جيران النجاح بأنه ما يتوصل إليه الشخص من تحقيق لأهداف تم تحديدها أو إنجاز لمهمة تم الشروع فيها. (دريدي، 2008، ص43).

ويعرفه كورت لوين، بأنه تعدي خط الهدف، بمعنى تجاوز ما يطمح إليه الفرد. (دريدي، 2008، ص44) ويعرفه قاموس البيداغوجية الحديثة أنه الإنجاز الناجم عن بذل الجهد ومواصلة العمل وتوظيف القدرات. (دريدي، 2008، ص45)

"أما القاموس العام للعلوم الإنسانية فيعرف النجاح من الناحية البيداغوجية، أنه واقع تحقيق مهمة ألزمتنا أنفسنا بها، والوصول إلى هدف حددناه مسبقا، ويمكن اعتبار النجاح عامل تعزيز. وقد عرفه القاموس الحالي للتربية أنه القدرات والاتجاهات والاستعدادات والقيم والمعارف التي يكتسبها الفرد". (دريدي، 2008، ص45)

#### 2- تعريف النجاح الدراسي:

التعريف الإحصائي: يعتبر هذا التعريف كل الأطفال الذين يدرسون مع الفئة العمرية الموافقة لسنهم في حالة نجاح وبالتالي فالتلميذ الناجح حسب هذا التعريف هو الذي لم يسبق له وأن أعاد السنة. (دريدي، 2008، ص52)

#### تعريفات أخرى للنجاح الدراسي

- أفنزيني (1977) «G.AVANZINI»

يعتبر أن العلامات والتقديرية التي يقدمها المعلمون هي معيار النجاح الدراسي، دون إغفال للمؤشرات السلوكية المساعدة على الانماج في المحيط المدرسي (دريدي، 2008، ص53).

- لوفين Jaques Levine وفيرماي G.Vermeil وبيرنود G.Pernoud (1971):

يربط هؤلاء الباحثون مفهوم النجاح المدرسي بمدى وجود الرغبة والمتعة في التعلم، فقد تجد أن التلميذ يتحصل على علامات ممتازة لكنه يعاني من غياب المتعة والرغبة الذاتية. (دريدي، 2008، ص53)

#### التعريف البيداغوجي للنجاح الدراسي:

يرى جوفني (1985) JouveNET: أنه يحدث النجاح المدرسي حينما يستوعب التلميذ الإشارات والرموز والمعارف نتيجة لإجراءات تكوينية من أجل توظيفها واستعمالها عمليا. (دريدي، 2008، ص54).

### 3- العوامل المساعدة على النجاح الدراسي:

لا يمكن أن نرد النجاح الدراسي إلى عامل واحد فقط بل هناك عدة عوامل تساهم مع بعضها البعض وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل فردية وأخرى محيطية نذكر منها ما يلي:

#### • عوامل فردية:

- ذكاء التلميذ: ومن الأوائل الذين اهتموا بهذا الموضوع الباحث بيني Binet الذي عمل على تقنية لكشف اختلاف الذكاء عند الأطفال، حيث أنشأ هو وسيمون Simon ما يسمى بمقياس الذكاء. (دريدي، 2008، ص 57)

- الرضا بارتياح المدرسة: لهذا فهناك فرق بين التلاميذ الذين يعبرون عن حبهيم للمدرسة وبين الآخرين الذين لا يذهبون لها إلا إلزاميا. حيث أن التلميذ الراضي بارتياحه للمدرسة يتحصل على نتائج أعلى من التلميذ غير الراضي. (دريدي، 2008، ص 57)

#### • عوامل محيطية:

- الطموحات والمشاريع التربوية العائلية: هنا يمكن الحديث عن الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين طموح الآباء وتطلعاتهم وبين نجاح أبنائهم واستمرارهم الدراسي، وقد اختلفت النتائج إلا أنه يمكن القول أن وجود مشروع عائلي قوي يؤثر في الاتجاه المسهل للنجاح المدرسي للأبناء حتى ولو كانت عائلاتهم متواضعة اجتماعيا واقتصاديا". (دريدي، 2008، ص 62)

- الممارسات التربوية للوالدين: وهنا يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع "النوع الأول: متمثل في المحيط العائلي ذو البنية الضعيفة، ويتصف هذا النوع بعدم وجود أي قاعدة معمول بها داخل الأسرة.

النوع الثاني: يشمل المحيط العائلي ذو البنية المتسلطة والذي لا يساعد في إحداث النجاح،

النوع الثالث: الذي يكونه المحيط العائلي ذو البنية المرنة، ويعتبر هذا النوع مساعد في تحقيق النجاح المدرسي. هذا ما أكده لوبري (1984) Lautrey". (دريدي، 2008، ص 63)

- المستوى التعليمي للوالدين: يسمح المستوى التعليمي للوالدين بمساعدة أبنائهم لتخطي صعوبات التمدرس، نظرا لما يمتلكونه من رصيد معرفي وبيداغوجي. (دريدي، 2008، ص 65)

#### • عوامل مدرسية: نكتفي هنا بالعلاقة بين المدرس والتلميذ

- "مسؤولية هيئة التدريس: أكد كثير من الباحثين أن الأساتذة الجيدون لهم تأثير كبير على نجاح تلامذتهم، وذلك مهما كانت مستويات انتماءاتهم الاجتماعية، وان هذا التأثير يكون بصفة أكبر على التلاميذ الذين ينتمون إلى محيط ثقافي متواضع" (دريدي، 2008، ص 69)

- إدراك المعلم للتلميذ: والذي يركز على تقييم المعلم لأداء التلميذ إيجابيا، حيث ينعكس على إدراكه لخصائص أخرى لا صلة لها بالنشاط التعليمي لدى التلميذ والعكس صحيح أيضا. (دريدي، 2008، ص70)
- توقعات المعلم وأحكامه تجاه أداء التلميذ: حيث تؤثر أحكام المعلم المسبقة على نجاح التلاميذ لأن التلميذ يمثل لتصوير المعلم له. "أثر بيكاماليون" Effet De Pygmalion أو أثر روزانتال Effet De Rosenthal. (دريدي، 2008، ص71)
- "اتجاهات التلاميذ نحو المدرس: يعيش التلاميذ هذا التفاعل طيلة مشوارهم الدراسي، ومن خلاله يمكنه أن يكونوا رؤية حول مدرسهم، فغذا اعتبروه كفاء وحنونا، يتبنون اتجاها إيجابيا نحو الأعمال الدراسية، وعليه يتحصلون عموما على نتائج أفضل من تلك التي يتحصلون عليها مع مدرس لا يقدرونه". (دريدي، 2008، ص73)

### المطلب الثاني: الإخفاق الدراسي:

#### 1- تعريف الإخفاق الدراسي:

- "يعرف الإخفاق الدراسي بأنه انخفاض مستوى التحصيل وافتقار النجاح لدى بعض الطلبة في إنجاز أو إتمام الواجب الدراسي، سواء كان إنجاز وحدة صغيرة كمشروع فردي أو عند إنجاز وحدة كبيرة كالعمل في الجامعة أو داخل الفصل الدراسي، وهو يتضمن غالبا عدم تحقق انتقال الطالب إلى المستوى التعليمي الأعلى". (سعودي، 2019، ص40)
- "ويعرف أيضا أنه عدم القدرة على التحصيل في المواد الدراسية، وعدم تخطي المستويات التعليمية بنجاح ويرجع سبب هذا الإخفاق إلى مجموعة من العوامل" (قوارح، 2017، ص3)
- "كما أن مفهوم الإخفاق الدراسي يرتبط بمفاهيم مختلفة كالتخلف والتسرب والكسل، ويعرفه البعض بأنه عدم نجاح الطفل، وهناك من يرى بأن الإخفاق الدراسي هو أن لا يحصل التلميذ على المعلومات والمعارف التي تتوقع المدرسة منه الحصول عليها". (العايب وبوطوطن، 1998، ص181)
- "كما يرى بعض المفكرين أمثال بتشيرو أنه لا ينبغي تفسير الفشل المدرسي بالرجوع إلى التلميذ، بل بالرجوع إلى النظام المدرسي ككل، لذلك فهو يعرف الإخفاق المدرسي على أنه: "نقص القدرة على المعرفة بالعمل". ويعرف أيضا بأنه: "عدم التكيف" بمعنى عجز المدرسة من اللحاق بما سطرته من أهداف وقيم.
- كما يترجم الإخفاق الدراسي ويقاس ب:

- إعادة السنة الدراسية
- الانقطاع الظاهر والخفي الذي يقود إلى الحصول على شهادة ضعيفة عديمة الفعالية.

ويحدد الإخفاق الدراسي أيضا بالرجوع إلى قياسات كمية كنسبة الإعادة، والتسرب والانقطاع عن الدراسة والطرْد". (العايب وبوطون، 1998، ص 181).

## 2- أسباب الإخفاق الدراسي:

"إن أسباب الإخفاق الدراسي عديدة ومتنوعة إلا أنه يمكن الاعتماد على خمس عوامل رئيسية:

- أسباب نفسية وجسمية: وهذا ما ذهبت إلي العديد من الدراسات حيث أشارت إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بشخصية الطالب كسوء الحالة الصحية وصعوبة استيعاب بعض المواد الدراسية والغياب المستمر، وانخفاض مستوى الطموح لدى الطالب، وعدم قدرته على التكيف داخل المدرسة، ويمكن في هذا الصدد أيضا ذكر عدم الثقة في النفس، وعدم تقبل الدراسة والرغبة في العمل أكثر من الدراسة.
- أسباب أسرية: والمتمثلة في عدم شعور الآباء بالمسؤولية على مستقبل أبنائهم، وتفكك الأسرة والمشاجرة بين الإخوة، وضعف المستوى الثقافي، كما يمكن أيضا ذكر القسوة أو التسامح مع الأبناء وعدم وجود رقابة أسرية.
- أسباب اجتماعية: وتأتي في طليعة هذه الأسباب الزواج المبكر، ونوعية الأصدقاء المضيفة للوقت، والتي تعتمد على الهزل أكثر من الجد.
- أسباب مدرسية: حيث يمكن إدراج كثرة المقررا الدراسية، وعدم مراعاة الفروق الفردية، والاكتظاظ، وعدم استخدام التقنيات التربوية، ونقص المدرسين وضعف العقاب للطلبة المشاغبين، ونقص التوجيه والإرشاد في المدرسة، كما يمكن الحديث عن مستوى المناهج التي تفوق مستوى الطالب، وضعف طريقة التدريس
- أسباب اقتصادية: ومنها ضالة المردود الاقتصادي وانشغال الأسر بمتطلبات أخرى." (قوارح، 2017، ص 15)

**خلاصة الفصل:**

و استنتاجا لما سبق ذكره في هذا الفصل و ما يكمن استخلاصه هو ان مفهوم النتائج المدرسية يتأرجح بين مفاهيم التحصيل الدراسي والنجاح الدراسي والإخفاق الدراسي، تلك المفاهيم التي يمكن قياسها عن طريق تقديرات الأستاذ لعمل التلميذ، التي تستند على التقويمات المختلفة خلال المسار الدراسي للتلميذ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى العوامل المساعدة على النجاح والتي تختلف من تلميذ لآخر ومن أسرة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر. كما أن مفهوم النجاح الاجتماعي مفهوم عام لا يتعلق فقط بالدراسة، الأمر الذي يحيلنا إلى نظرية الذكاءات المتعددة في التربية والتي تتأسس على قاعدة أن كل الناس أذكىاء، وتحاول التركيز على الذكاء الموجود لدى الشخص وتستثمر فيه.

## الفصل الرابع

# الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة:

- المجال البشري: شملت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط، تمثلت في كل الأساتذة العاملين بمتوسطات دائرة بني صاف، قصد الوصول إلى تمثيلية العينة. حيث بلغ العدد الإجمالي للأساتذة المعنيين 285 منهم الذين أجابوا 182، حيث تم استبعاد 13 إجابة لأنها لم تتوفر على الشروط اللازمة، فتحصلنا على 169 إجابة صالحة للدراسة، والجدول التالي يبين توزيع الأساتذة على المتوسطات المعنية بالدراسة.

جدول 3: يمثل حجم العينة

الرقم	المتوسطة	البلدية	عدد الأساتذة الحقيقي	عدد الإجابات
01	شونوف أحمد	بني صاف	42	35
02	عبد المؤمن بن علي	بني صاف	36	22
03	برزاق لعرج	بني صاف	21	13
04	إينال سيد أحمد	بني صاف	24	20
05	أبو حامد الغزالي	بني صاف	26	21
06	الأمير عبد القادر	بني صاف	26	23
07	جمعي موسى	بني صاف	33	33
08	بن صافي محمد	سيدي الصافي	24	09
09	بن صافي الصافي	سيدي الصافي	27	06
10	معاهدة تافنة	الأمير عبد القادر	26	00
182	المجموع الأولي للإجابات			
13	الإجابات المستبعدة			
169	مجموع الإجابات المعتمدة في الدراسة			

المصدر: مكتب التنظيم التربوي بمديرية التربية لولاية عين تموشنت

- المجال المكاني: اقتصر هذه الدراسة على المتوسطات العشر الموجودة بدائرة بني صاف، والتي شملت ثلاث بلديات: بني صاف وتحتوي على سبع متوسطات، الأمير عبد القادر وتحتوي على متوسطة واحدة، سيدي الصافي وتحتوي على متوسطتين.

• المجال الزمني: استغرقت الدراسة الفترة الممتدة بين بداية جانفي 2023 إلى غاية نهاية أفريل 2023.

### 2- منهجية وهيكل الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع البيانات من الواقع كما هي، عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة حاولنا من خلالها اكتشاف مدى حضور مؤشرات المفاهيم المدروسة، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل العلاقات بين المتغيرات والأبعاد المدروسة عن طريق استخدام الأسلوب الإحصائي الذي استند على برنامج التحليل الإحصائي "SPSS".

وتتكون الدراسة من مقدمة تضمنت منهجية الدراسة وأهميتها والأهداف المتوخاة منها، وكذا خمسة فصول: حيث تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث تمثلت في مفهوم القيادة والقيادة المدرسية والأنماط القيادية أما الفصل الثاني فقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي الأهمية والخصائص أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأنواع الأبعاد والمؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي. كما تضمن الفصل الثالث مفاهيم النجاح والاحفاق والتحصيل الدراسي، أما الفصل الرابع فقد خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. واختتمنا افضول الدراسة بفصل خامس احتوى على عرض النتائج ومناقشتها، تلى ذلك خاتمة تضمنت استنتاجا عاما ومجموعة من التوصيات.

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي

### 4- أدوات جمع البيانات

#### • الملاحظة:

استخدم الباحثان أداة الملاحظة بحكم أنهما تدرجا في المستويات التعليمية والمؤسسات التربوية، وقد لاحظنا أن هناك اختلافا في طريقة التسير من مؤسسة لأخرى، وبحكم وظيفة أحد الباحثين كمدير متوسطة، يقوم بتحضير تحليل النتائج في مؤسسته ويقارن ذلك بالمؤسسات الأخرى. كما أنه معني بالاجتماعات التي تنظمها الوصاية لتقييم النتائج المدرسية بالولاية، أين كان يتم التركيز على دور المدير في تحسينها.

• الاستبيان:

قام الباحثان باستخدام أداة الاستبيان، نظرا لحجم العينة من جهة، واستنادا على ما قامت به أغلب الدراسات السابقة، وقد تمت صياغة أسئلة الاستبيان بعد أن تم تفكيك المفاهيم إلى أبعاد تتضمن مجموعة من المؤشرات، وقد تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تحكيمه، وفي ضوء توجيهاته قمنا بالصياغة النهائية لأسئلة الاستمارة وتوجيهها إلى العينة المعنية بالبحث: وقد شمل الاستبيان أربعة محاور وهي:

- المحور الأول: تناول البيانات الشخصية
- المحور الثاني: تناول الأنماط القيادية وقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد (النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والحر أو التسيبي)
- المحور الثالث: وقد تناول الرضا الوظيفي، حيث تقسيمه إلى بعدين (الاندماج في العمل، الثقة بالإدارة)
- المحور الرابع: تناول النتائج المدرسية، وقد تم تقسيمه إلى (التحصيل الدراسي، النجاح الدراسي، والإخفاق الدراسي).

جدول 4: محاور استبيان النمط القيادي والرضا الوظيفي والنتائج المدرسية

عدد الفقرات	الأبعاد	استبيان
11 فقرة من 1 إلى 11	- النمط التسلطي	الأنماط القيادية
10 فقرات من 12 إلى 21	- النمط الديمقراطي	
11 فقرة من 22 إلى 32	- النمط الترسلي الحر	
08 فقرات من 33 إلى 40	- الثقة بالإدارة	الرضا الوظيفي
09 فقرات من 41 إلى 49	- الاندماج في العمل	
4 فقرات من 56 إلى 59	- التحصيل الدراسي	النتائج المدرسية
02 فقرتين من 60 إلى 61	- النجاح الدراسي	
02 فقرتين من 62 إلى 63	- الإخفاق الدراسي	

• طريقة صياغة الفقرات:

- 1- الأنماط القيادية: تم الاعتماد على استبيان يتضمن 32 فقرة من نوع ليكرت الخماسي ذات الدرجات الخمس (موافق تماما ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً)
  - 2- الرضا الوظيفي: تم الاعتماد على استبيان يتضمن 23 فقرة من نوع ليكرت الخماسي ذات الدرجات الخمس (موافق تماما ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً).
- وقد تم إدراج تعليمة في مقدمة الاستبيان تعرف بطريقة الإجابة حيث طلب من الأساتذة وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

احتوى الاستبيان على ثلاث فقرات ذات اتجاه سالب:

ثلاث فقرات بالنسبة للرضا الوظيفي وقد تمثلت في (الفقرة 41 والفقرة 51 والفقرة 54)

طريقة إعطاء الأوزان:

لقد أعطى الباحثان في الفقرات ذات الاتجاه الموجب الوزن 05 لفئة موافق تماما و04 لفئة موافق و03 لفئة غير متأكد و02 لفئة غير موافق و01 لفئة غير موافق إطلاقاً.

أما الاتجاه السالب بالنسبة للرضا الوظيفي فقد تم إعطاء الوزن 01 لفئة موافق تماما و02 لفئة موافق و03 لفئة غير متأكد و04 لفئة غير موافق و05 لفئة غير موافق إطلاقاً.

الاتجاه	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الاتجاه الموجب	05	04	03	02	01
الاتجاه السالب	01	02	03	04	05

## الفصل الخامس

## عرض وتحليل النتائج

وبالنسبة للاخفاق الدراسي كان كالآتي:

التسرب المدرسي:

أقل من 1%	من 1 إلى 2	من 2 إلى 3	من 3 إلى 4	أكثر من 4%
01	02	03	04	05

الرسوب المدرسي:

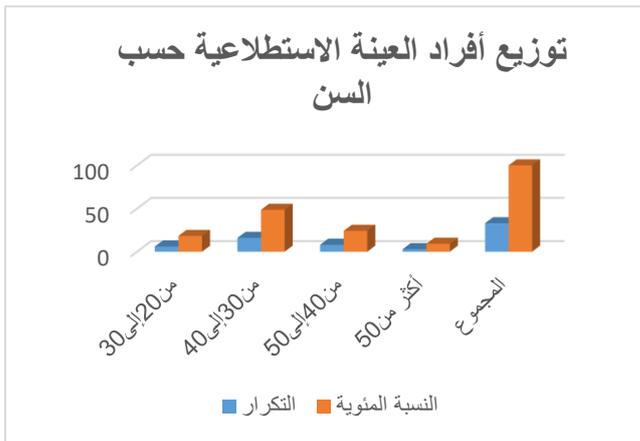
أقل من 10%	من 10 إلى 15	من 15 إلى 20	من 20 إلى 30	أكثر من 30%
01	02	03	04	05

### 5- الخصائص الديمغرافية للعينة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار عينة عدد أفرادها 33 مبحوث من إجمالي الأساتذة المبحوثين الذي يقدر ب 285 أستاذ، وهم الأساتذة الذي يعملون في دائرة بني صاف. وفيما يلي سيتم عرض الخصائص الديمغرافية للعينة الاستطلاعية.

جدول رقم : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن

جدول 5: توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن



العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	6	18.2
من 30 إلى 40	16	48.5
من 40 إلى 50	8	24.2
أكثر من 50	3	9.1
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

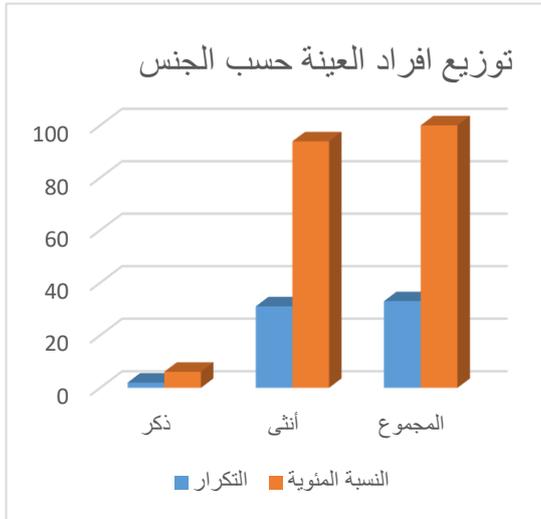
الشيء الملاحظ أنه لا يوجد توازن في توزيع أفراد العينة من حيث السن حيث: 06 أساتذة تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة بنسبة 18.2% و 16 أستاذ تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي الفئة الأكثر ظهورا بنسبة 48.5%،

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل النتائج

وهناك 8 أساتذة بين 40 و50 سنة بنسبة 24.2%، بالإضافة إلى 3 أساتذة أعمارهم تفوق الخمسين سنة بنسبة 9.1%.

#### جدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

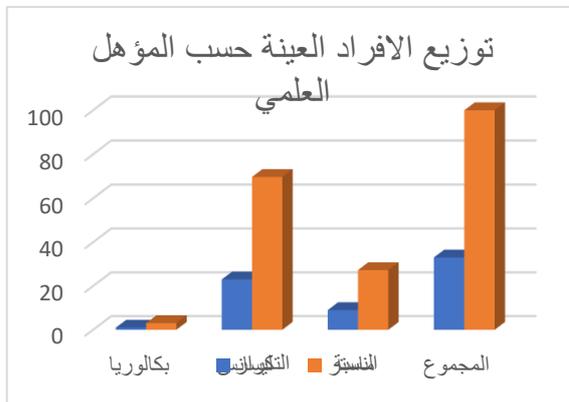


جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
6.1	2	ذكر
93.9	31	أنثى
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

#### جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
3	1	بكالوريا
69.7	23	ليسانس
27.3	9	ماستر
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

جدول رقم : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية :

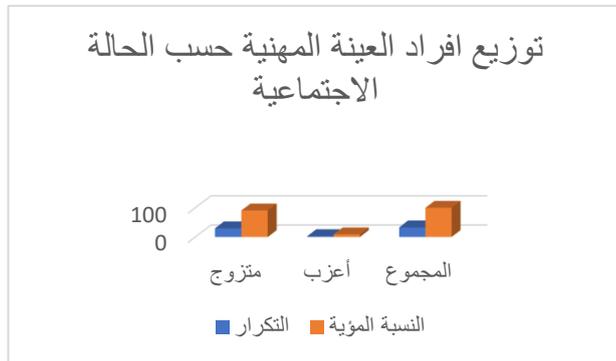


جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الاقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	6.1
من 5 إلى 10	17	51.5
من 10 إلى 15	7	21.2
أكثر من 15	7	21.2
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

الجدول رقم : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :



جدول 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	30	90.9
أعزب	3	9.1
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

6- دراسة صدق وثبات الاستبيان

1-6- صدق الاستبيان

لقد تمت صياغة أسئلة الاستبيان انطلاقاً من تحديد المفاهيم والأبعاد المتعلقة بكل مفهوم بحيث استطاع الباحثان استخراج مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد، وقد استفاد الباحثان في صياغة أسئلة الاستبيان من الدراسات السابقة التي تناولت نفس المفاهيم، بالإضافة إلى الاستفادة من التجربة المعاشة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها أحد الباحثين (مدير متوسطة). وبعد الصياغة الأولية قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف بغرض تحكيمها، واستناداً إلى توجيهات الأستاذ المشرف قمنا بحذف بعض العبارات وتغيير أخرى. إلى أن توصلنا إلى الصياغة الحالية للأسئلة ومن تم توزيعها على المبحوثين.

• الاستبيان قبل التحكيم

جدول 10: الاستبيان قبل التحكيم

المحور	البعد	الفقرة	العبرة
الأنماط القيادية	النمط الأوتوقراطي	1	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات الأساتذة
		2	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين
		3	يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل
		4	يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف
		5	في حساب المردودية يتقيد المدير بالمناشير الوزارية التي تحدد المعايير المتبعة
		6	يركز المدير جميع سلطاته في يده
		7	يركز المدير على اتخاذ القرارات
		8	يهتم المدير بأهداف العمل بأي ثمن كان
		9	يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت
		10	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات
		11	المدير غير متسامح عن أخطاء الآخرين
	النمط الديمقراطي	12	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل
		13	يراعي المدير قدرات الأساتذة حين يوزع المسؤوليات
		14	يشرك المدير الأساتذة في تخطيط العمل

يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	15	النمط الترسلبي الحر			
يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها الأساتذة	16				
يتيح المدير الفرصة للأساتذة لإبداء الرأي	17				
يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للأساتذة	18				
علاقة المدير بالأساتذة يسودها التفاهم	19				
يساعد المدير الأساتذة على حل مشكلاتهم الخاصة	20				
يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	21				
يكثر المدير من السماح للأساتذة بالخروج أثناء العمل	22				
ينفرد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	23				
يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة دون متابعتها	24				
يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته	25				
يعتمد المدير على الأساتذة أنفسهم لتقويم أدائهم	26				
ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل	27				
يمنح المدير جميع سلطاته الإدارية لجميع الأساتذة	28				
يتميز المدير بالسلبية وعدم التدخل في حل مشكلات العمل	29				
لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	30				
أعتقد أن التقييم الخاص بأداء الأساتذة (المردودية) جزافي ولا يخضع لمعايير قانونية	31				
لا يقوم المدير باقتطاع غياباتي عن العمل من الراتب الشهري	32				
أتحمس للذهاب والتواجد في المؤسسة	33			الثقة في الإدارة	الرضا الوظيفي
أعتقد أن جدول المواقيت مناسب ويساعد على القيام بمهامي	34				
أرى أن سياسة العمل واضحة ومفهومة	35				
أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين الأساتذة	36				
أشعر أن المدير يقدر ويحترم شخصي	37				
أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في فض النزاعات داخل المؤسسة	38				
أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في تطبيق التعليمات الفوقية	39				

40	أشعر بالعدالة في إنجاز جداول المواقيت وكذا جداول الحراسة	الإندماج في العمل
41	أشعر بالحرج أثناء زيارة المدير لي أثناء الدرس	
42	أحس بأن رأيي مهم ويأخذه مدير المؤسسة بعين الاعتبار	
43	تساهم طريقة التسيير في تفجير طاقاتي وإنجاز أفكارتي	
44	أهتم بالتحضير الجيد للدروس.	
45	اجتهد في القيام بأعمالي ومهامي في الوقت المناسب.	
46	أجتهد في إضافة دروس دعم للتلاميذ في المؤسسة خارج جدول مواقيتي.	
47	أتحمس للقاء التلاميذ داخل القسم.	
48	أساهم في حل المشكلات بين التلاميذ.	
49	أساهم في حل المشكلات بين زملاء.	
50	الحرية الممنوحة لي داخل المؤسسة تدفعني إلى العمل أكثر.	
51	طريقة المدير في التسيير تجعلني أتهاون في القيام بمهامي.	
52	أساهم في تنظيم وإنجاز النشاطات الثقافية أو الرياضية المقامة في إطار المؤسسة.	
53	أجتهد في تطوير النشاطات اللاصفية مع التلاميذ.	
54	طريقة المدير في التسيير تجعلني أستسهل التغيب عن العمل.	
55	أنجح في استكمال المقررات الدراسية في الوقت المطلوب	

• الاستبيان بعد التحكيم

جدول 11: الاستبيان بعد التحكيم

المحور	البعد	الفقرة	العبارة
النمط الأوتوقراطي		01	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين
		02	يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل
		03	يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف
		04	في حساب المردودية يتقيد المدير بالمناشير الوزارية التي تحدد المعايير المتبعة
		05	يركز المدير جميع سلطاته في يده

يركز المدير على اتخاذ القرارات	06	النمط الديمقراطي		
يهتم المدير بأهداف العمل بأي ثمن كان	07			
يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	08			
يشرك المدير الأساتذة في تخطيط العمل	09			
يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	10			
يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها الأساتذة	11			
يتيح المدير الفرصة للأساتذة لإبداء الرأي	12			
يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للأساتذة	13			
علاقة المدير بالأساتذة يسودها التفاهم	14			
يساعد المدير الأساتذة على حل مشكلاتهم الخاصة	15			
يكثُر المدير من السماح للأساتذة بالخروج أثناء العمل	16			النمط الترسلي الحر
ينفرد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	17			
يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة دون متابعتها	18			
يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته	19			
ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل	20			
يمنح المدير جميع سلطاته الإدارية لجميع الأساتذة	21			
يتميز المدير بالسلبية وعدم التدخل في حل مشكلات العمل	22			
لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	23			
أعتقد أن التقييم الخاص بأداء الأساتذة (المردودية) جزافي ولا يخضع لمعايير قانونية	24			
أتحمس للذهاب والتواجد في المؤسسة	25	الثقة في الإدارة		الرضا الوظيفي
أعتقد أن جدول المواقيت مناسب ويساعد على القيام بمهامي	26			
أرى أن سياسة العمل واضحة ومفهومة	27			
أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين الأساتذة	28			
أشعر أن المدير يقدر ويحترم شخصي	29			
أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في فض النزاعات داخل المؤسسة	30			

أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في تطبيق التعليمات الفوقية	31	الإندماج في العمل
أشعر بالعدالة في إنجاز جداول المواقيت وكذا جداول الحراسة	32	
أتحمس للقاء التلاميذ داخل القسم.	33	
أساهم في حل المشكلات بين التلاميذ.	34	
أساهم في حل المشكلات بين زملاء.	35	
الحرية الممنوحة لي داخل المؤسسة تدفعني إلى العمل أكثر.	36	
طريقة المدير في التسيير تجعلني أتهاون في القيام بمهامي.	37	
أساهم في تنظيم وإنجاز النشاطات الثقافية أو الرياضية المقامة في إطار المؤسسة.	38	
أجتهد في تطوير النشاطات اللاصفية مع التلاميذ.	39	
طريقة المدير في التسيير تجعلني أستسهل التغيب عن العمل.	40	
أنجح في استكمال المقررات الدراسية في الوقت المطلوب	41	

كما أن الباحثان قاما باختبار الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS (النسخة 22) كما هو موضح في الجداول التالية

## 6-2- ثبات الاستبيان:

لدراسة الثبات قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية عدد أفرادها 33 أستاذ مبحوث، وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات في برنامج SPSS لاختبار الثبات عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ. فكانت النتائج كالآتي:

- حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل من الفقرة 1 إلى الفقرة 42

: حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل الاستبيان 12 جدول

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	33	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
<b>Statistiques de fiabilité</b>			
		Alpha de	Nombre
		Cronbach	d'éléments

Total	33	100.0	.790	42
-------	----	-------	------	----

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### 3-6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

#### 1-3-6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الأنماط القيادية

##### • صدق استبيان الأنماط القيادية

قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان على عينة متكونة من 33 فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال البرنامج الإحصائي spss النسخة 22 كما هي موضحة في الجداول التالية: أولاً بين كل فقرة وبعد:

#### جدول يبين ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط التسلطي

ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة للنمط التسلطي 13 جدول

		النمط_الأوتوقراطي
يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	Corrélation de Pearson	.405*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	33
يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson	.590**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف	Corrélation de Pearson	.503**
	Sig. (bilatérale)	.003

	N	33
في حساب المردودية يتقيد المدير بالمناشير الوزارية التي تحدد المعايير المتبعة	Corrélation de Pearson	.469**
	Sig. (bilatérale)	.006
	N	33
يركز المدير جميع سلطاته في يده	Corrélation de Pearson	.556**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
يركز المدير على اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	.726**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يهتم المدير بأهداف العمل بأي ثمن كان	Corrélation de Pearson	.600**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

جدول يبين ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط الديمقراطي:

ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط الديمقراطي I4 جدول

		النمط_الديمقراطي
يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل	Corrélation de Pearson	.427*
	Sig. (bilatérale)	.013
	N	33
يشرك المدير الأساتذة في تخطيط العمل	Corrélation de Pearson	.615**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها الأساتذة	Corrélation de Pearson	.562**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
يتيح المدير الفرصة للأساتذة لإبداء الرأي	Corrélation de Pearson	.672**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للأساتذة	Corrélation de Pearson	.536**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
علاقة المدير بالأساتذة يسودها التفاهم	Corrélation de Pearson	.788**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين	Corrélation de Pearson	.418*
	Sig. (bilatérale)	.016
	N	33

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

جدول يبين ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط الترسلي:

: ارتباط كل قفزة والبعد بالنسبة لمحور النمط الترسلبي: 15 جدول

	النمط_الت رسلبي	
يكثر المدير من السماح للأساتذة بالخروج أثناء العمل	Corrélation de Pearson	.552**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
ينفرد كل أستاذ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	Corrélation de Pearson	.465**
	Sig. (bilatérale)	.006
	N	33
يوجه المدير ملاحظات عامة للأساتذة دون متابعتها	Corrélation de Pearson	.624**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته	Corrélation de Pearson	.493**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	33
يعتمد المدير على الأساتذة أنفسهم لتقويم أدائهم	Corrélation de Pearson	.286
	Sig. (bilatérale)	.106
	N	33
ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل	Corrélation de Pearson	.427*
	Sig. (bilatérale)	.013
	N	33
يمنح المدير جميع سلطاته الإدارية لجميع الأساتذة	Corrélation de Pearson	.681**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
يتميز المدير بالسلبية وعدم التدخل في حل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson	.721**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه	Corrélation de Pearson	.686**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أعتقد أن التقييم الخاص بأداء الأساتذة) المردودية (جزافي ولا يخضع لمعايير قانونية	Corrélation de Pearson	.410*
	Sig. (bilatérale)	.018
	N	33
لا يقوم المدير باقتطاع غياباتي عن العمل من الراتب الشهري	Corrélation de Pearson	.285
	Sig. (bilatérale)	.108
	N	33

• ثبات استبيان الأنماط القيادية:

الجدول التالي يبين معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بالنسبة لاستبيان الأنماط القيادية وأبعادها

جدول 16: معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الأنماط القيادية

الأبعاد	معامل الثبات
النمط التسلطي	0.609
النمط الديمقراطي	0.736
النمط الترسلّي	0.766
الأنماط القيادية ككل	0.717

2-3-6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الرضا الوظيفي

• صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي

- بين كل فقرة وبعدها

الجدول التالي يبين ارتباط كل فقرة ببعد الثقة في الإدارة:

: ارتباط كل فقرة ببعد الثقة بالإدارة 17 جدول

		الثقة في الإدارة
أتحمس للذهاب والتواجد في المؤسسة	Corrélation de Pearson	.564**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
أعتقد أن جدول المواقيت مناسب ويساعد على القيام بمهامي	Corrélation de Pearson	.637**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أرى أن سياسة العمل واضحة ومفهومة	Corrélation de Pearson	.378*
	Sig. (bilatérale)	.030
	N	33
أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين الأساتذة	Corrélation de Pearson	.708**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أشعر أن المدير يقدر ويحترم شخصي	Corrélation de Pearson	.524**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	33
أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في فض النزاعات داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	.457**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	33
أنا مقتنع بالأسلوب الذي يتبعه المدير في تطبيق التعليمات الفوقية	Corrélation de Pearson	.529**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	33
أشعر بالعدالة في إنجاز جداول المواقيت وكذا جداول الحراسة	Corrélation de Pearson	.521**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	33

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

الجدول التالي يبين ارتباط كل فقرة ببعد الإدماج في العمل

: ارتباط كل فقرة ببعد الإدماج في العمل 18 جدول

		الإندماج_في_العمل
أتحمس للقاء التلاميذ داخل القسم.	Corrélacion de Pearson	.648**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أساهم في حل المشكلات بين التلاميذ.	Corrélacion de Pearson	.616**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أساهم في حل المشكلات بين الزملاء.	Corrélacion de Pearson	.666**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الحرية الممنوحة لي داخل المؤسسة تدفعني إلى العمل أكثر.	Corrélacion de Pearson	.568**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
طريقة المدير في التسيير تجعلني أتهاون في القيام بمهامي.	Corrélacion de Pearson	.444**
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	33
أساهم في تنظيم وإنجاز النشاطات الثقافية أو الرياضية المقامة في إطار المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	.679**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
أجتهد في تطوير النشاطات اللاصفية مع التلاميذ.	Corrélacion de Pearson	.622**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
طريقة المدير في التسيير تجعلني أستسهل التغيب عن العمل.	Corrélacion de Pearson	.337
	Sig. (bilatérale)	.055

	N	33
أنجح في استكمال المقررات الدراسية في الوقت المطلوب	Corrélation de Pearson	.376*
	Sig. (bilatérale)	.031
	N	33

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

• ثبات استبيان الرضا الوظيفي:

تمت دراسة الثبات بحساب معامل كرونباخ اعتمادا على برنامج SPSS النسخة 22  
الجدول التالي يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي وأبعاده

جدول 19: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي وأبعاده

الأبعاد	معامل الثبات
الثقة في الإدارة	0.636
الاندماج في العمل	0.722
الرضا الوظيفي ككل	0.790

# الفصل الخامس

## معرض النتائج و مناقشتها

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

1- إجراءات البحث

1-1- مجتمع البحث والعينة:

تكون مجتمع البحث من جميع أساتذة متوسطات دائرة بني صاف، والبالغ عددهم 285 أستاذ، تم توزيع الاستبانات عليهم واسترداد 182 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات استبعدت 13 استبانة لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة عليها وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 169 استبانة. ويبين الجدول التالي حجم مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم: يبين حجم عينة الدراسة

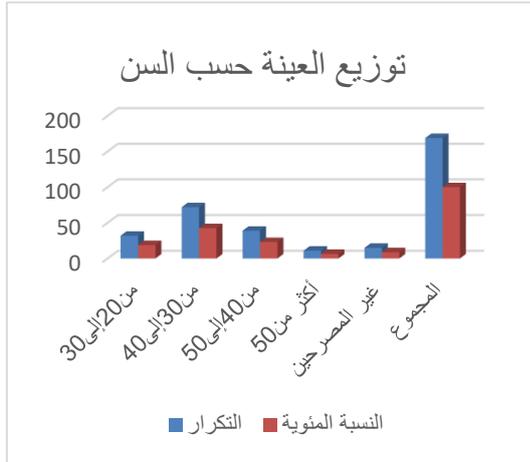
جدول 20: يبين حجم عينة الدراسة

الرقم	المتوسطة	البلدية	عدد الأساتذة الحقيقي	عدد الإجابات
01	شنوف أحمد	بني صاف	42	35
02	عبد المؤمن بن علي	بني صاف	36	22
03	برزاق لعرج	بني صاف	21	13
04	إينال سيد أحمد	بني صاف	24	20
05	أبو حامد الغزالي	بني صاف	26	21
06	الأمير عبد القادر	بني صاف	26	23
07	جمعي موسى	بني صاف	33	33
08	بن صافي محمد	سيدي الصافي	24	09
09	بن صافي الصافي	سيدي الصافي	27	06
10	معاهدة تافنة	الأمير عبد القادر	26	00
182	المجموع الأولي للإجابات			
13	الإجابات المستبعدة			285
169	مجموع الإجابات المعتمدة في الدراسة			

المصدر: مكتب التنظيم التربوي بمديرية التربية لولاية عين تموشنت.

1-2- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

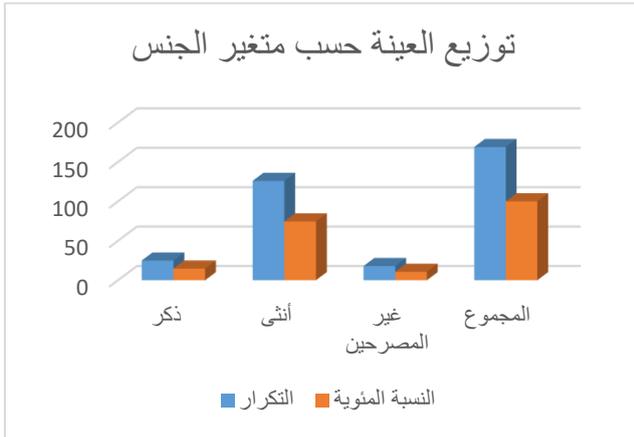
جدول: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	32	18.9
من 30 إلى 40	72	42.6
من 40 إلى 50	39	23.1
أكثر من 50	11	6.5
غير المصرحين	15	8.9
المجموع	169	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

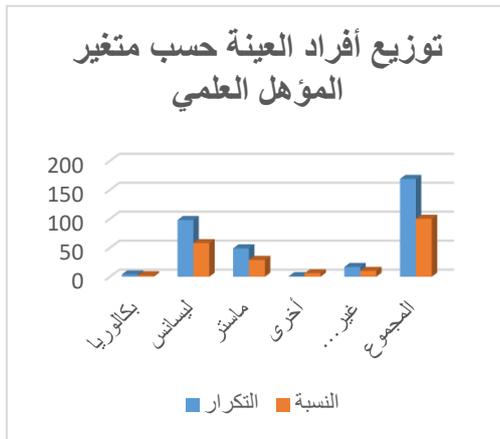
جدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	14.8
أنثى	126	74.6
غير المصرحين	18	10.7
المجموع	169	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

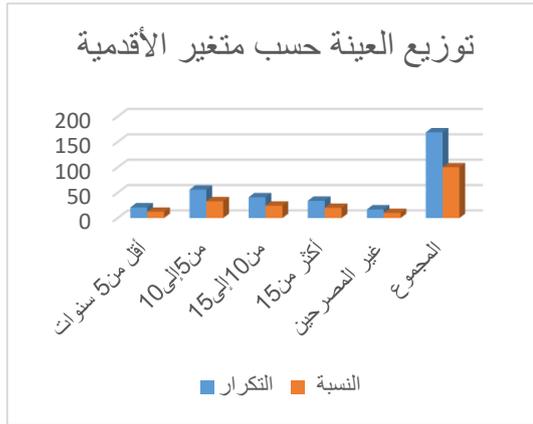
جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :



المستوى	التكرار	النسبة
بكالوريا	4	2.4
ليسانس	98	58
ماستر	49	29
أخرى	1	6
غير المصرحين	17	10.1
المجموع	169	100

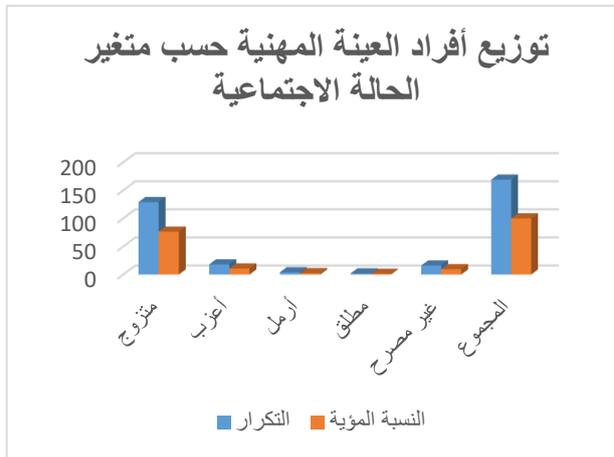
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

جدول رقم : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية المهنية :



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

الجدول رقم : يوضح توزيع أفراد العينة المهنية حسب الحالة الاجتماعية :



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS (نسخة 22)

2- عرض و تحليل نتائج الفرضيات:

2-1- جدول التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon									
		النمط_الأوتوقراطي	النمط_الديمقراطي	النمط_الترسلي	الثقة_في_إدارة	الإندماج_في_عمل	التحصيل_الدراسي	النجاح_الدراسي	الإخفاق_الدراسي
N		169	169	169	169	169	169	169	169
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	22.0533	31.1657	20.6568	29.0828	34.5976	11.9704	8.3432	7.0828
	Ecart type	4.04919	6.93566	5.28818	5.24906	4.50967	3.12331	1.76624	1.88800
Différences les plus extrêmes	Absolue	.081	.135	.131	.110	.066	.119	.266	.212
	Positif	.079	.101	.131	.064	.055	.119	.174	.190
	Négatif	-.081	-.135	-.059	-.110	-.066	-.077	-.266	-.212
Statistiques de test		.081	.135	.131	.110	.066	.119	.266	.212
Sig. asymptotique (bilatérale)		.009 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.071 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>
a. La distribution du test est Normale.									
b. Calculée à partir des données.									
c. Correction de signification de Lilliefors.									

المصدر: من إنجاز الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS (نسخة 22)

يتبين من الجدول أن التوزيع غير طبيعي

2-2- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة مباشرة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة التربوية

والنتائج المدرسية

جدول يبين معامل الارتباط بيرسون.

Corrélations			
	التحصيل الدراسي للتلاميذ	النجاح الدراسي للتلاميذ	الإخفاق الدراسي للتلاميذ
النمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة التربوية	.156	.106	.180
	.043	.172	.019
	169	169	169
النمط الديمقراطي لمدير المؤسسة التربوية	.024	-.016	-.056
	.761	.833	.469
	169	169	169
النمط الترسلي الحر لمدير المؤسسة التربوية	.024	.078	-.085
	.761	.311	.270
	169	169	169

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss (النسخة 22)

تظهر هذه البيانات معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة في دراسة العلاقة بين النتائج المدرسية المتمثلة في (التحصيل الدراسي والنجاح والإخفاق الدراسي للتلاميذ)، والنمط الإداري لمدير المؤسسة التربوية.

يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين التحصيل الدراسي للتلاميذ والنمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.156).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين النجاح الدراسي للتلاميذ والنمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.106).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين الإخفاق الدراسي للتلاميذ والنمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.180).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين التحصيل الدراسي للتلاميذ والنمط الديمقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.024).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين النجاح الدراسي للتلاميذ والنمط الديمقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.016).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين الإخفاق الدراسي للتلاميذ والنمط الديمقراطي لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.056).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين التحصيل الدراسي للتلاميذ والنمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.024).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين النجاح الدراسي للتلاميذ والنمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.078).
- هناك ارتباط ضعيف سلبي بين الإخفاق الدراسي للتلاميذ والنمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة التربوية (معامل الارتباط = 0.085).

جدول: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل النمط القيادي والمتغير التابع النتائج المدرسية.

النتائج المدرسية												النمط القيادي
الإخفاق الدراسي				النجاح الدراسي				التحصيل الدراسي				
T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	
2.366	.032	5.596	.180*	1.373	.011	1.884	.106	2.04	0.024	4.161	0.156 <sup>~</sup>	
-0.726	0.003	.526	-.056	-0.211	.000	.045	-.016	0.305	.001	0.093	0.024	
-1.107	0.007	1.226	-.085	1.015	.006	1.031	.078	0.304	.001	.092	0.024	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss (النسخة 22)

بالنظر إلى الجدولين السابقين نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05.0 بين النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) لمدير المؤسسة التربوية وكل من التحصيل الدراسي والإخفاق الدراسي حيث كان معاملا الارتباط مساويين ل 0.156 و 0.180 مع قيمة sig 0.043 و 0.019 على الترتيب.

إلا أنه يمكن ملاحظة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمطين الديمقراطي والترسلي والنتائج المدرسية.

وكخلاصة: يمكن القول أن العلاقة بين الأنماط القيادية والنتائج المدرسية غير موجودة وحتى وإن وجدت فهي ضعيفة جدا وبالتالي فالفرضية الأولى محققة خاصة بالنسبة للنمط الديمقراطي والنمط الترسلية.

3-2- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الأنماط القيادية والنتائج المدرسية مبنية على

الرضا الوظيفي للأستاذ

للتحقق من هذه الفرضية وجب علينا اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (النمط القيادي) والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) ثم العلاقة بين المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (النتائج المدرسية)

1-3-2- العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي

بحساب معامل بيرسون

جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل النمط القيادي والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي:

	ثقة الأساذ في الإدارة	إندماج الأستاذ في العمل
النمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة	-.127 .100 169	-.016 .835 169
النمط الديمقراطي لمدير المؤسسة	.724 .000 169	.287 .000 169
النمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة	-.358 .000 169	-.235 .002 169

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss (النسخة 22)

تظهر هذه البيانات معاملات الارتباط بين النمط القيادي لمدير المؤسسة والرضا الوظيفي للأستاذين، بما في ذلك ثقة الأستاذ في الإدارة وإندماج الأستاذ في العمل. يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك ارتباط ضعيف سلبي بين النمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة وثقة الأستاذ في الإدارة (معامل الارتباط = -0.127).
- هناك ارتباط ضعيف سلبي بين النمط الأوتوقراطي لمدير المؤسسة وإندماج الأستاذ في العمل (معامل الارتباط = -0.016).
- هناك ارتباط قوي إيجابي بين النمط الديمقراطي لمدير المؤسسة وثقة الأستاذ في الإدارة (معامل الارتباط = 0.724).
- هناك ارتباط ضعيف إيجابي بين النمط الديمقراطي لمدير المؤسسة وإندماج الأستاذ في العمل (معامل الارتباط = 0.287).
- هناك ارتباط قوي سلبي بين النمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة وثقة الأستاذ في الإدارة (معامل الارتباط = -0.358).

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل النتائج

- هناك ارتباط متوسط سلبي بين النمط الترسلّي الحر لمدير المؤسسة وإندماج الأستاذ في العمل (معامل الارتباط = -0.235).

يمكن استنتاج أن هناك علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط الديمقراطي وإندماج الأستاذ في العمل،

جدول: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل النمط القيادي والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي								
الاندماج في العمل				الثقة في الإدارة				
T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	
-0.208	.000	.043	-.016	1.652-	.016	2.729	-.127	النمط الأوتوقراطي
3.872	.082	14.994	.287**	13.554	.524	183.723	.724**	النمط الديمقراطي
3.127-	.055	9.780	-.235**	4.961-	.128	24.608	-.358**	النمط الترسلّي الحر

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss (النسخة 22)

من الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- توجد علاقة قوية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، كما يمكن ملاحظة وجود علاقة قوية في الاتجاه السالب دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي.
- كما أنه يمكن ملاحظة قيمة F بالنسبة للنمط الديمقراطي والترسلّي (138.723، 14.994، 24.608، 9.780) تدل على جودة نموذج العلاقة بين النمطين الديمقراطي والترسلّي والرضا الوظيفي للأستاذ.
- كما أن قيمة R<sup>2</sup> (0.524) بالنسبة تشير إلى أن النمط الديمقراطي يفسر التغير في درجة الرضا الوظيفي للأستاذ بنسبة 52.4% وتبقى 47.6% تفسرها عوامل أخرى.
- وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

2-3-2- العلاقة بين الرضا الوظيفي و النتائج المدرسية

جدول: معاملات الارتباط بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي والمتغير التابع النتائج المدرسية

النتائج المدرسية												الرضا الوظيفي	الثقة في الإدارة
الإخفاق الدراسي				النجاح الدراسي				التحصيل الدراسي					
T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	T.test	R <sup>2</sup>	F.test	بيرسون	الاندماج في العمل	
.146	.000	.021	.011	.992	.006	.984	-.082	.985	.006	.971	.076		
-.039	.000	.002	-.003	-1.063	.007	1.129	.077	4.325	.101	18.705	.317**		

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة معتدلة بين الاندماج في العمل وبين التحصيل الدراسي حيث أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.317 كما أن قيمة R مربع تقترب من 10.1%. إلا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ممثلاً في بعديه (الثقة في الإدارة والاندماج في العمل) وبين كل من النجاح الدراسي والإخفاق الدراسي.

من الملاحظات السابقة يمكن القول بأنه بالرغم من وجود علاقة قوية بين بعض الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للأستاذ إلا أن هذا لا يعني وجود تأثير على النتائج المدرسية، ما عدا فيما يخص التحصيل الدراسي الذي يعد مرتبطاً بعوامل أخرى أكثر مما هو مرتبط بالرضا الوظيفي للأستاذ هذا إذا ما نظرنا إلى النسبة المتبقية والمقدرة بـ 89.9% نسبة تأثر العوامل الأخرى.

وبالتالي فالفرضية الثانية غير محققة هي أيضاً حيث أن الرضا الوظيفي لا يعتبر وسيطاً بين الأنماط القيادية والنتائج المدرسية، بحيث أن الرضا الوظيفي الناتج عن النمط القيادي الذي يتبناه مدير المؤسسة لا يؤثر على النتائج المدرسية، وهذا يستوجب البحث عن العوامل الحقيقية المؤثرة في النتائج المدرسية.

# الختام

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده ما علاقة النمط القيادي لمديري المؤسسات التربوية بالنتائج المدرسية للتلميذ، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين النمط القيادي والنتائج المدرسية إلا أنه تم التوصل أيضا أن هناك علاقة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة التربوية والرضا الوظيفي للأستاذ، الأمر الذي لم ينعكس بدوره على النتائج المدرسية حيث أثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي المتأثر بالنمط القيادي لم يؤثر في النتائج المدرسية وبالتالي فالنتائج المدرسية لها علاقة بعوامل أخرى أكثر تأثيرا فيها. وقد تلخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأنماط القيادية لمدير المؤسسة التربوية والنتائج المدرسية للتلميذ.
- وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للأستاذ.
- عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للأستاذ والنتائج المدرسية.
- لم يكن الرضا الوظيفي وسيطا بين النمط القيادي والنتائج المدرسية

من خلال هذه الدراسة وما توصل إليه الطالبان تم اقتراح بعض التوصيات والاقتراحات الضرورية في المؤسسة التربوية:

التوصيات والاقتراحات:

- نقترح دراسة حول العوامل المؤثرة في النتائج المدرسية والتي لها علاقة بأداء الأستاذ.
- العمل على توفير الظروف الملائمة التي تساعد مدير المؤسسة التربوية على القيام بمهامه القيادية مثل توسيع الصلاحيات ولا مركزية القرارات.
- ننصح مديري المؤسسات بتبني الأنماط القيادية التي تركز على التشاركية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يتعهد (مسؤول (ة) التبريس) : السيد جلول باسدرينا فاطمة لخدمة شركة الكويجيدو إلى بشار بلهري  
 بيان الطالب (ة) : لمرضى بوزيان و بوعاصمي بوعبد القادر المولد (ة) في 03 19 2019 في دجى صلاف  
 المسجل (ة) - (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) : بجلاح بوشكريب عين معلم في مؤسسة  
 قد أجري (ت) تربية نهاية التكوين في (التخصص) : علم الاجتماع جعل معلم في مؤسسة : إدارة  
 في الفترة الممتدة بين 2013 04 24 إلى 2023 01 02  
 حوز في صلاف في 2023 01 24

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة

مسؤول (ة) مؤسسة التعلّم أو التكوين العاليين



سأمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به القانون



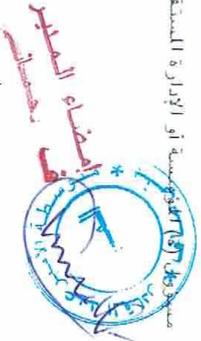
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

يشهد (مسؤول (ة) التربيص) : السيد (المرضى) **عبد الحولي خويجة صنتارة الترحيمت و الأبرضا والحمد لله رب العالمين**  
 بأن الطالب (ة) **خويجة بونزيان و بوسحق ربيع محمد ألكادر الولود (ة) في 19/03/1991** بـ **بني هاف**  
 المسجل (ة) بـ (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) **بـ إدراج بوج شبيب حسين** تفوق في امتحان  
 قد أجرى (ت) تربيص نهاية التكوين في (التخصص) **علم (د) اجتماع، عقل و تنظيم** بـ (مؤسسة، إدارة) **صحة إسكندرية الأهرين بحود القادر**  
 في الفترة الممتدة بين **10 أفريل 2023** و **23 أفريل 2023**  
 حذو بـ **12 ماي** في **بني هاف** .

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العائليين



سأملت هذه الشهادة استعمالها بها يسمح به القانون

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) التربص) : **بنيسفي أحمد سلاحة** (هسته مئونة بتوتجيجة و الال سناد الادر السج)  
 بان الطالب (ة) **توقعي بونيمان** ... بولاق في **بؤالقر المولد (ة) في 11/03/1995** ... **18/03/1979** ب **بؤيا وادي**  
 المسجل (ة) ب (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) **جل جاج بؤوقلايب** ... **مؤسسة جهور فمست**  
 قد أجزى (ت) تربص نهاية التكوين في (التخصص) **معلم للاجتماع وعلوم وبتكليم** (مؤسسة، إدارة) ... (تسوقيا، **أحمد**)  
 في الفترة الممتدة بين ... **23/03** و **30/03** صاحي  
 حرر بـ ..... في :

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة



مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) التربص) : **بنيسفي أحمد سلاحة** (هسته مبررة بتوجيه و الاشراف المدرسي) بان الطالب (ة) **توقتي بنيمان** ... هو لائق في **إطار المولد (ة) في 11/03/1995** ع 183 03 03 ب **بني ملال** المسجل (ة) ب (الجامعة، المركز الجامعي، الدراسة) **جل جاج بونفلاييب** ... كلية **تربية** ... (تسوية) **أحمد** قد أُجريت (ت) تربص نهاية التكوين في (التخصص) **علم الاجتماع** ... من **11/03/2013** و **30/03/2013** في الفترة الممتدة بين **11/03/2013** و **30/03/2013** ماضي

حرر بـ ..... في

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة



مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأملت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

يشهد (مسؤول (ة) التربيص) : **م. رهاوي**  
 بيان الطالب (ة) : **أخوحي، نور سفيان** - **بومدين، نور الدين** (ة) في **11/03/1999** / **11/03/1979** - **بن براهيم**  
 المسجل (ة) بـ (الجامعة، المركز الجامعي، الدراسة) : **يلصاح بـ و شاكيب عييف نحو شغفت**  
 قد أجرى (ت) تربيص نهاية التكوين في (التخصص) **علم الأحياء** حصل **ونظايرم** بـ (مؤسسة، إدارة) : **بن براهيم**  
 في الفترة الممتدة بين **11/03/2011** - **11/03/2011**  
 حرد بـ **بني صاهف** في **11/03/2011**

مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة  
 مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين الحاليين



مأتمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

يشهد (مسؤول (ة) التبرص) : بن بكوش وحسان بن بكوش وحسان  
 المولد (ة) في 03 21 1999 03 21 1999 - بن جلاف  
 بـان الطالب (ة) : المراد (ة) في 03 21 1999 03 21 1999 - بن جلاف  
 المسجل (ة) بـ (الجامعة، المركز الجامعي، الدراسة) : عبد ريم بن سبت  
 قد أجرى (ت) تربية نهائية للتكوين في (التخصص) علم الاجتماع علم الاجتماع علم الاجتماع  
 في الفترة الممتدة بين 25 أوت 2023 25 أوت 2023 و 25 أوت 2023 25 أوت 2023

حرر بـ بن سبت بن سبت في 25 أوت 2023 25 أوت 2023



مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلة

مسؤول (ة) مؤسسة التعلّم أو التكوين العاليين

سُلمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به القانون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية: 2022/2023

مديرة التربية لولاية عين تموشنت  
متوسطة الشهيد جمعي موسى - بني صاف

## شهادة تربية



يشهد (مسؤول (ة) الترتيب (ص): مستشـاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهـني السيد: "حجاج عبيد الرحمان عبد القادر" والسـيدة: "سهـ عبيداني أكرام ريفية" ، بأن الطالـب: "بوسـ خوري عبيد القادر" المولود في: 1999/03/11 ببـني صـاف ، والطلـب: "بوسـ خوري عبيد القادر" المولود في: 1979/03/21 ببـني صـاف ، المسـجل بجامعـة: بلجـ بوجـاج بوشـ عبيد - عين تموشنت ، قد أجرى تـربص نـهاية التـكـويـن في (التخصص: ص): علم الاجتماع والعمل والتنظيم ، بـ: متوسـ طـة: الشـ طـة: هـيد جمـعي موسـ ي - ببـني صـاف ، في الفترة الممتدة ما بين: 2023/03/21 و 2023/04/17.

حرر بـ: بني صاف في: 2023/05/21  
مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلية  
مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العائليين

م . ص . صادق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية: 2022/2023

مديرة التربية لولاية عين تموشنت  
متوسطة الشهيد جمعي موسى - بني صاف

## شهادة تربية



يشهد (مسؤول (ة) الترتيب (ص): مستشـاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهـني السيد: حجاج عبيد الرحمان عبد القادر " والسيدة: " سعيداني أكرام رفيقة " ، بأن الطالب: " حـمـزي بوزيد " المولود في: 1999/03/11 بـ: بني صاف ، والطالب: " بوسـ خوري عبيد القادر " المولود في: 1979/03/21 بـ: بني صاف ، والطلبة: " بلحـ بوشـاج بوشـ عيبـ عـين تموشنت " المسجل بجامعة: " بـجـري تـربص نـهايتـا التـخصـص (ص): علم الاجتماع والتهيئة ، قبل أجراء تـربص نـهايتـا التـخصـص (ص): علم الاجتماع والتهيئة ، بـ: بني صاف ، بـ: متوسـ طـتـ: الشـ: هـيد جمـعي موسى .

في الفترة الممتدة ما بين: 2023/03/21 و 2023/04/17 .

حرر بـ: بني صاف في: 2023/05/21  
مسؤول (ة) المؤسسة أو الإدارة المستقبلية  
مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العائليين

م . ص . صادق



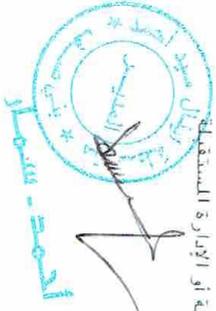
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) التربص) : المسددة موعز بن سعاد مربية متخصصة بالبريدية، ولدت بشارش المديري، والجهوية  
 بيان الطالب (ة) : حمزة بوزيان ويقيم في حي القار للولد (ة) في 03/01/1979 بـ مدينة مراكش  
 المسجل (ة) بـ (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) بـ (مؤسسة، إدارة) : (البيتل سيد أحمد  
 قد أجري (ت) تربص نهاية التكوين في (التخصص) : علم الإبريق عمل وتنظيم بـ (مؤسسة، إدارة) : 27 أفريل 2023  
 في الفترة الممتدة بين 14 أفريل 2023 و 27 أفريل 2023  
 حرر بـ : (الاسم) : مراكش ولادته في : (الاسم) : مراكش

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون



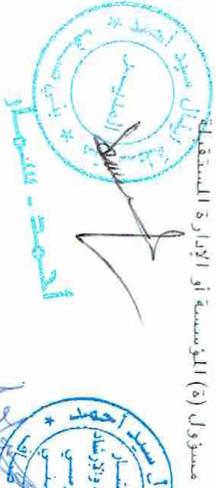
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) التربص) : المسددة موعز بن سعاد مربية متخصصة في التوجيه التربوي، ولا يزال يشاهد المدرسي والجمعي،  
 بيان الطالب (ة) : حمزة بوزيان ويقيم في حي القار للولد (ة) في 03/01/1979 بـ مدينة مراكش  
 المسجل (ة) بـ (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) بـ (مؤسسة، إدارة) : (البيتل السيد أحمد  
 قد أجري (ت) تربص نهاية التكوين في (التخصص) : علم الإحصاء وعمل وتنظيم بـ (مؤسسة، إدارة) : 27 أفريل 2023  
 في الفترة الممتدة بين 14 أفريل 2023 و 27 أفريل 2023  
 حرر بـ : (الاسم) : مراكش ولادته في : (الاسم) : مراكش

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون



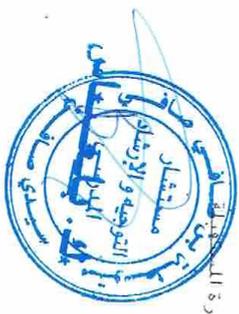
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) التربص) : **المسيمة بالبحاس** كرسخت حست سائر في التوضيح و **الشارد المبرسي** بالمهني  
 بيان الطالب (ة) : **حزكي بوزيان بوزي** مسؤولي عمه **القادور المولد (ة) في 03/11/1990** ب **بني صافي**  
 المسجل (ة) ب (الجامعة، المركز الجامعي، الدراسة) : **بدرحاج بوشعيب** عين **تومونت** (مؤسسة، إدارة)  
 قد أجرى (ت) تربص نهاية التكوين في (التخصص) **علم اجتماع كحل وتطعيم** ب (مؤسسة، إدارة) : **03/11/2018**  
 في الفترة الممتدة بين **11/01/2018** و **03/11/2018** في **بني صافي الصافي**  
 ب **بني صافي 3018** في **بني صافي الصافي**

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون



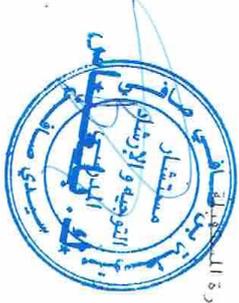
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شهادة تربية

- يشهد (مسؤول (ة) الترتيب): السيد **بالماس** **كروحة** مسكن **أبو صيتة** و **أبو شارد** المديرتين **لمهنيا**  
 بيان الطالب (ة): **حزقي بوزيان** بوزيان **بموسوي** عمره **18/03/1999** في **18/03/2018** ب **بني صافى**  
 المسجل (ة) ب (الجامعة، المركز الجامعي، المدرسة) **بلصاح بوشعيب** عين **تومونت** (مؤسسة، إدارة)  
 قد أجرى (ت) تربية نهاية التكوين في (التخصص) **علم الاجتماع** **بموسوي** **بموسوي** **بموسوي**  
 في الفترة الممتدة بين **18/03/2018** و **18/03/2018**  
 ب **بموسوي** **بموسوي** **بموسوي**

مسؤول (ة) مؤسسة التعليم أو التكوين العالين

سأمت هذه الشهادة لاستعمالها بما يسمح به القانون



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

عين تموشنت في : 2023/02/21

متوسطة الفزالي  
بن صاف - عين تموشنت

مديرية التربية لولاية عين تموشنت

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التكوين

مدير التربية

إلى

السيدات والسادة مديري المتوسطات

- عين تموشنت -

البريد الإلكتروني  
الرقم : 148  
التاريخ : 13/02/2023

الرقم : 2023/1.1.2/ 590

متوسطة عبد المؤمن بن علي  
الوحيد الوترد  
التاريخ : 19/04/2023  
935

الموضوع : تربص تطبيقي

في إطار تنظيم التربصات الميدانية في المؤسسات التربوية لفائدة الطلبة الجامعيين تخصص - علم الاجتماع - تنظيم العمل يشرفني أن أطلب منكم السماح للطلالين:

\* - حمزي بوزيان

\* - بوشهوري عبدالقادر

بإجراء تربص تطبيقي في التخصص بمؤسستكم

حسب الرزنامة التالية : - ابتداء من تاريخ : 2023/02/21 إلى غاية نهاية الموسم الدراسي (2023/2022).

ملاحظة : - على المعني بالأمر تقديم بطاقة الطالب عند زيارة المؤسسة والامثال للنظام الداخلي للمؤسسة.

مدير التربية

عن مدير التربية  
رئيسة مصلحة التكوين والتفتيش  
بن عروسى هنادية



République Algérienne Démocratique Et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.  
Université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent



Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

**CONVENTION DE STAGE**

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaib, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent.

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil : Direction de l'Éducation de la wilaya d'Ain Temouchent

Siège: AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme: CHIBANI BOUMEDIENE

Agissant en qualité de : Directeur

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**Article 01 : Dispositions Générales.**

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des étudiants (es) / HAMZI BOUZIANE et BOUSKHOURI ABDELKADER

**Article 02 : Objet de la convention.**

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib-Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de MASTER en Sciences de l'éducation et de l'évaluation

**Article 03 : Objectifs du stage.**

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.

Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant, dont le but consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme de Licence / Master.

Les activités de stage sont déterminées par l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

**Article 04 : Thèmes des stages et organisation du travail.**

Les thèmes du stage ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés sont validés et déterminés selon le programme par l'encadreur et les instances pédagogiques de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances de l'administration d'accueil.

**Article 05 : Désignation des encadreurs et maîtres de stage.**

L'université a pour objet de désigner un enseignant-chercheur comme encadreur. Tandis que l'établissement d'accueil se charge de désigner un maître de stage. Les cadres techniques sont chargés de suivre les stagiaires qui sont désignés par l'établissement d'accueil.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné. Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'administration d'accueil et du service d'affectation.

**Article 06 : Périodicité de stage.**

Le stage se déroulera sur la période : du 21 فيفري 2023 Au 2023 / 2023

**Article 07 : Couverture sociale du stagiaire.**

La couverture de la sécurité sociale est assurée par L'université BELHADJ Bouchaib Ain - Témouchent.

Lorsqu'un accident survient pendant la période du stage, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail s'incombe à l'établissement ou l'administration dans laquelle le stage est effectué. L'administration ou l'établissement d'accueil doit déclarer et adresser un rapport détaillé sur l'accident à l'université. Une copie de la déclaration sera envoyée à la sécurité sociale compétente.

**Article 08 : Entrée en vigueur.**

La présente convention est établie en quatre (04) exemplaires entrant en vigueur à partir de la date de sa signature par les parties.

2023 04 18

Fait à Ain-Témouchent, le.....

**L'établissement d'origine**

**L'organisme d'accueil**



# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع والمصادر:

- القرآن الكريم

### المراجع:

#### الكتب باللغة الأجنبية:

Peter G. Northouse, Leadership : theory and practice / Western Michigan University. Eighth Edition. | Thousand Oaks : SAGE Publications, [2018] | Revised edition of the author's Leadership, 2015.  
<http://www.mim.ac.mw/books>

#### الكتب باللغة العربية

- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، <https://www.noor-book.com/> تاريخ التصفح: 2023/05/25، بتوقيت 16:39.
- روبرت. جاي مارزانو، تيموثيووترز، برايان إي ماكنلتي(2009)، القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، ترجمة هلا نافع الخطيب، تم الاسترجاع من الرابط noor-book.com/mk6nsq
- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل..القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2009.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، سلسلة كتب علم الاجتماع، الكتاب رقم 72، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، د ط، 2010.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018م.

#### المقالات العلمية:

- حسن محمد إبراهيم حسان، عبد العاطي أحمد الصياد، البناء العالمي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد 17، الرياض، 1986.
- جابر بن عبد الله حسن شراحيلى، دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد 118، فبراير 2020.

- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009.
- خشة مديحة، رويح نادية، عبد اللوش محمد، أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين : دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية مجذوب سعيد الطاهير، 2014
- بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم،
- برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة ماستر علوم التسيير، 2016/2015، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- العايب رايح وبوطوطن محمد الصالح، أسباب الفشل المدرسي لدى تلاميذ الثانويات من وجهة نظر الأساتذة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998.
- محمد قوارح، العوامل المؤدية إلى الفشل الدراسي في الوسط الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

### الرسائل الجامعية:

- موافق أحمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، 2019.
- برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-بايتنة، أطروحة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، 2014.

- صبرين مباركي، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي بسكرة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة، محمد خيضر بسكرة، 2014.
- رامي عبد العزيز محمود سمور، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2022.
- ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي، وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.
- رحمان شريفة: أساليب التواصل الوالدية وعلاقتها بالصلابة النفسية والانجاز الأكاديمي في ضوء متغير الجنس، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بن أحمد وهران 02، 2020.
- مهدي عناد العوض، الصلابة النفسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015.
- نقيلو عبد المالك وبن سونة عبد الله، تأثير إدمان الأنترنت على التحصيل الدراسي للتلاميذ المقبلين على شهادة البكالوريا، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019.
- بروكي فاروق وسياطة جمعة، نظام ل.م.د وتأثيره على التحصيل الدراسي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
- جهيدة دريدي، التصورات الاجتماعية للنجاح الدراسي لدى تلاميذ الأقسام النهائية وعلاقتها بنتائجهم الدراسية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2008.

قائمة الجداول

- جدول 1: المسؤوليات 21 لمدير المدرسة ..... 15
- جدول 2: العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب ..... 17
- جدول 3: يمثل حجم العينة ..... 44
- جدول 4: محاور استبيان النمط القيادي والرضا الوظيفي والنتائج المدرسية ..... 46
- جدول 5: توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن ..... 48
- جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 49
- جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ..... 49
- جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية ..... 50
- جدول 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ..... 50
- جدول 10: الاستبيان قبل التحكيم ..... 51
- جدول 11: الاستبيان بعد التحكيم ..... 53
- جدول 12: حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل الاستبيان ..... 55
- جدول 13: ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة للنمط التسلسلي ..... 56
- جدول 14: ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط الديمقراطي ..... 58
- جدول 15: ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لمحور النمط الترسلّي: ..... 59
- جدول 16: معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الأنماط القيادية ..... 60
- جدول 17: ارتباط كل فقرة ببعد الثقة بالإدارة ..... 61
- جدول 18: ارتباط كل فقرة ببعد الاندماج في العمل ..... 62
- جدول 19: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي وأبعاده ..... 64
- جدول 20: يبين حجم عينة الدراسة ..... 66

### قائمة المحتويات

1.....	ملخص البحث.....
4.....	مقدمة .....
4.....	إشكالية الدراسة:.....
5.....	متغيرات الدراسة.....
5.....	أهداف الدراسة .....
5.....	أهمية الدراسة:.....
6.....	مبررات اختيار موضوع الدراسة:.....
6.....	المفاهيم الإجرائية للدراسة:.....
7.....	الدراسات السابقة.....
9.....	صعوبات الدراسة:.....
11.....	الفصل الأول: القيادة وأنماطها .....
11.....	المبحث الأول: القيادة.....
11.....	المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة خلال القرن العشرين.....
13.....	المطلب الثاني: تعريف القيادة:.....
13.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.....
13.....	النظرية السلوكية: Behavioral Theory.....
14.....	النظرية الموقفية: Situational Theory.....
14.....	النظرية التفاعلية: The Interaction Theory.....
14.....	النظرية الوظيفية: The Functional Theory.....
14.....	نظرية المسار والهدف: Path-Goal Theory of leadership.....
15.....	المبحث الثاني: القيادة المدرسية.....
15.....	المطلب الأول: تعريف القيادة المدرسية.....
15.....	المطلب الثاني: مسؤوليات قائد المدرسة:.....
16.....	المطلب الثالث: إسهام المدير في فعالية المدرسة:.....
17.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على اختيار المدير للنمط القيادي المناسب.....
19.....	المبحث الثالث: الأنماط القيادية.....
19.....	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي:.....

## قائمة المحتويات

19	المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية
19	القيادة الأوتوقراطية: (الديكتاتورية أو التسلطية)
19	القيادة الديمقراطية:
20	القيادة الترسلية:
20	الأنماط القيادية الحديثة
22	خلاصة الفصل:
24	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
24	تمهيد:
25	المبحث الأول: الرضا الوظيفي: المفهوم، الأهمية والخصائص
25	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
26	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:
26	أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء:
26	أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل:
26	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي:
28	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي: الأبعاد، المؤشرات وطرق القياس
28	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي:
29	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي:
30	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:
30	المقاييس الموضوعية
30	المقاييس الذاتية
32	خلاصة الفصل:
34	الفصل الثالث: النتائج المدرسية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: التحصيل الدراسي: المفهوم، الشروط والخصائص
35	المطلب الأول مفهوم التحصيل الدراسي:
35	المطلب الثاني: شروط التحصيل الدراسي:
36	الشرط الموضوعية الخارجية
36	الشروط الذاتية الداخلية

## قائمة المحتويات

36.....	المطلب الثالث: خصائص التحصيل الدراسي: .....
37.....	المطلب الرابع: معوقات التحصيل الدراسي.....
37.....	معوقات متعلقة بالتلميذ.....
37.....	معوقات متعلقة بالمعلم: .....
38.....	المبحث الثاني: النجاح الدراسي والإخفاق الدراسي .....
38.....	المطلب الأول: النجاح الدراسي: .....
38.....	تعريف النجاح:.....
38.....	تعريف النجاح الدراسي:.....
38.....	التعريف البيداغوجي للنجاح الدراسي: .....
39.....	العوامل المساعدة على النجاح الدراسي:.....
40.....	المطلب الثاني: الإخفاق الدراسي: .....
40.....	تعريف الإخفاق الدراسي:.....
41.....	أسباب الإخفاق الدراسي:.....
42.....	خلاصة الفصل:.....
44.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
44.....	مجالات الدراسة:.....
45.....	منهجية وهيكل الدراسة:.....
45.....	المنهج المستخدم في الدراسة.....
45.....	أدوات جمع البيانات.....
45.....	الملاحظة:.....
46.....	الاستبيان:.....
47.....	طريقة صياغة الفقرات:.....
48.....	الخصائص الديمغرافية للعينة الاستطلاعية:.....
51.....	دراسة صدق وثبات الاستبيان.....
51.....	صدق الاستبيان.....
51.....	الاستبيان قبل التحكيم.....
53.....	الاستبيان بعد التحكيم.....
55.....	ثبات الاستبيان.....

## قائمة المحتويات

56	الخصائص السيكمترية لأدوات القياس:.....
56	الخصائص السيكمترية لاستبيان الأنماط القيادية.....
56	صدق استبيان الأنماط القيادية.....
60	ثبات استبيان الأنماط القيادية:.....
60	الخصائص السيكمترية لاستبيان الرضا الوظيفي.....
60	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي.....
64	ثبات استبيان الرضا الوظيفي:.....
66	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها.....
66	إجراءات البحث.....
66	مجتمع البحث والعينة:.....
67	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
69	عرض و تحليل نتائج الفرضيات:.....
69	جدول التوزيع الطبيعي.....
69	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:.....
71	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:.....
72	العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.....
74	العلاقة بين الرضا الوظيفي و النتائج المدرسية.....
	الاستنتاج العام.....
76	التوصيات والاقتراحات:.....
77	الملاحق.....
96	قائمة المراجع والمصادر:.....
105	قائمة الجداول.....
106	قائمة المحتويات.....

