

مجلة: سوسولوجيا- الجزائر	ردمك: issn: 2602-5647
تاريخ استلام المقال: 2020/05/16	تاريخ قبول المقال: 2020/06/03

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي

دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

Leadership pattern For managers of secondary school From the point of view of the teachers and their relation to their job satisfaction Study From point of view the model "Bass and Avolio"

المؤلف: لخضر جواي

جامعة لونييسي على - البليدة -

البريد الالكتروني: Jouabilakhdar@yahoo.fr

المؤلف: عبد الكريم صالح

المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة

البريد الالكتروني: Kimo26medea@gmail.com

الملخص: هدف هذا البحث إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر أساتذتهم، في ضوء نموذج "باس وأفوليو" Bass and Avolio " ببعض المدارس الثانوية بولاية المدية، كما هدف البحث أيضا إلى تحديد طبيعة العلاقة و دلالتها بين أنماط القيادة الممارسة من طرف المدرسين والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، ولقد أجري هذا البحث على عينة عشوائية تتكون من (200) أستاذ وأستاذة، ومعتمدا على المنهج الوصفي، وللإجابة على فرضياته، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس "القيادة متعددة العوامل" لـ "باس وأفوليو" بعد ترجمته من اللغة الأصلية (الانجليزية) إلى اللغة العربية، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث (بوظيفة وآخرون 2007)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: إن النمط القيادي السائد حسب نموذج "باس وأفوليو" لدى عينة البحث هو: النمط القيادي التحويلي، توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التسيبية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، أساتذة التعليم الثانوي .

Abstract: The aim of this research is to reveal the leadership style of secondary education principals from the perspective of their teachers, From the perspective of Bass and Avolio. Some high schools in Medea, The research also aimed to determine the nature and significance of the relationship between leadership patterns practiced by managers and job satisfaction of teachers, This research was conducted on a random sample consisting of (200) professors and professors, Based on the descriptive approach, and to answer the hypotheses, the researcher relied on two tools: Bass and Aflio's "Multi-Factor Leadership", and the job satisfaction measure, The following conclusions were reached: The dominant leadership pattern, according to the Bass and Afolio model of the study sample, is: transformational leadership. There is a correlation between leadership patterns (transformational, reciprocal, and causative) and job satisfaction among secondary education teachers..

Keywords: leadership style, transformational leadership, job satisfaction, Secondary education teachers.

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

1- مقدمة.

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة منها أو النامية وجعلته أهم قضاياها لمعرفة بأن استثمار رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي بجميع مجالاتها والذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن، ويعتمد نجاح العملية التعليمية في أي نظام تعليمي على مدى فاعلية مدخلات هذا النظام ، وتمثل مواصفات المعلم أحد أهم تلك المدخلات باعتباره العنصر المنشط للعملية التعليمية والمتغير الرئيسي لها، والذي يتوقف على نشاطه وفاعليته نجاح العملية التعليمية بأكملها وبلوغ أهدافها، ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي في المجال التربوي انطلاقاً من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، لذلك فإن الرضا الوظيفي للمدرسين يعتبر من المكونات الرئيسية للنجاح في مهنة التدريس، ليأتي هذا البحث محاولاً الكشف عن واقع الرضا الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي وهل يتأثر الرضا لدى الأستاذ بأنماط القيادة الممارسة عليه من طرف المدير في المدرسة الثانوية .

2- إشكالية البحث :

تعد المدرسة بحق المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة التي تعمل على تنشئة الأفراد و رعايتهم من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات، وتعمل على تفتح قدراتهم ومهاراتهم، فهي التي توفر لهم المناخ الملائم والضروري لذلك، وإكسابهم أنماط السلوك السوي والتفكير، وتكوين العادات والاتجاهات الاجتماعية والقيم المرغوب فيها، وتدريبهم على الطرق والأساليب التي تساعد على صقل مواهبهم، وتنمية مهاراتهم واستثمار طاقاتهم المختلفة إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم.

ولكي تستطيع المدرسة القيام بهذه المهمة النبيلة والعظيمة يستدعي وجود إدارة مدرسية علمية وحديثة، تتمثل في مديرها الذي يعتبر سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم شؤون المدرسة وعليه تتوقف فعاليتها وكفاءتها، فمدير المدرسة

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

بوصفه قائدا تناط به مهمات حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فهو المسؤول عن إدارة جميع الجهود والقوى العاملة ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على مستوى جودة التعليم وتحقيق الأهداف المرسومة (الجعبري، 2004).

ولما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد(المدير) وأفراد الجماعة من معلمين وإداريين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس تبايناً في أساليب القيادة المعتمدة في ذلك. (عياصرة، 2006).

وهذا ما أشار إليه (المشعل، 2006) إلى أن موقع المدير القيادي يفرض عليه اختيار أسلوب قيادي ما لإدارة مدرسته الأمر الذي يؤثر في بيئة العمل، ورضا العاملين، فضلاً عن ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ككل، وأن الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في سير العمل واتخاذ القرارات، له تأثير على القائد التربوي، ويظهر ذلك على سلوك المعلمين ومدى حبهم لمهنتهم، ودرجة إخلاصهم ورضاهم عن العمل، الأمر الذي يؤثر على التحصيل الدراسي لدى المتعلمين . فالسلوك القيادي للمدير إذاً هو مفتاح نجاح المدرسة، وأن الاختلاف والتباين بين المدارس سواءً في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل المتعلمين، أو في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على التحكم في أساليب القيادة.

وحيث أن الاعتماد الأساسي لأي مشروع يكون على العنصر البشري وليس على الأجهزة والمعدات والمباني، فإن الجانب المهم في القوى العاملة في مجال التعليم ليس حجمها فقط، وإنما النوعية والرغبة في العمل والكفاءة والفعالية التي تتميز بها.

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

ويذكر طلال المعجل(2001) أن المعلم هو صانع الفرد وباني شخصيته والموجه لقدراته ومواهبه، وبقدر ما لديه من عطاء يكون مستوى الفرد عقليا ووجدانيا، وعطاء المعلم كما وكيف يتوقف على ما يكون عليه من رضا مهني وأمن نفسي واستقرار مادي، ومتى كان المعلم في حالة جيدة نفسيا وماديا واجتماعيا انعكس ذلك على عطائه وجهده. (السعيد مصطفى, 2006).

إلا أن الواقع يعطينا صورة مغايرة لمكانة هذا العنصر الذي أصبح يعرف المعاناة الدائمة اليوم، حتى أصبح في كثير من الأحيان يشعر بالاغتراب مما قد يدفع بالكثيرين إلى ترك العمل أو اللجوء إلى التقاعد المبكر، و لا أحد ينكر أن الأستاذ هو ركيزة المؤسسة التعليمية وقوتها المحركة، وأن فهم وضعية الأزمة الحالية التي يمر بها قطاع التربية والتعليم يمر من خلال فهم واقع الأستاذ ومستوى رضاه الحالي، فالسياسات المختلفة التي تعاقبت منذ الاستقلال كلها كانت تولي اهتماما بالغا بالمنشآت، وتعديل البرامج الدراسية على أن العنصر البشري كان دائما غائبا عن تصورات المسؤولين.

ويؤكد (Sergiovani, 1995) على أن تحسين أداء المعلم هو القضية الأكثر أهمية إذا ما أريد إصلاح المؤسسات التربوية مستقبلا، وأن مراجعة الأدوار الوظيفية للمعلمين، وتحديد المهام الوظيفية لهم هي من أهم القضايا الجوهرية، وأن المدرسة الفعالة لا بد أن يكون لديها برامج لتطوير أداء المعلمين بصورة مستمرة ومنظمة، ولهذا فإن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات التربوية إن هي سعت لتحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة. (ريان، 2006، ص56).

ولذلك فقد أصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس، هو كيفية خلق دافعية لدى الأساتذة، من أجل الحصول على أعلى مستوى من الأداء، وهذا لا يتأتى إلا إذا توفر للمعلم الرضا الوظيفي عن مهنته لأنها تدخل ضمن المؤشرات الرئيسية للنجاح والتفوق، فقد أظهر الأدب التربوي أن دافعية الأساتذة ورضاهم الوظيفي يعتبر العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فإذا كان وجود الدافع لدى الأساتذة يؤدي إلى الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

فإن انعدامه أو ضعفه يؤدي إلى الفشل والإحباط، وهذا ما يؤثر على إقبالهم على التعليم ورضاهم الوظيفي عليه ، وفي تقديم الأنشطة مما ينعكس سلبا على المتعلم وتحصيله الدراسي(لبوز وآخرون، 2010).

إن تدعيم مثل هذه السلوكات مرتبط إلى حد بعيد بالدور الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية، ومن هذا المنطلق فالأنماط القيادية التي يستخدمها المدير يمكن اعتبارها سلاحاً ذو حدين في يده، فإما يستعملها بشكل إيجابي بحيث تساهم في رفع الأداء التدريسي للمعلم و رضاه الوظيفي، وإما يستعملها بشكل سلبي مما يعود بالضرر على المعلم بل وسائر أركان العملية التعليمية، ومن هذا المنطلق نحاول في هذا البحث التعرف على تأثير القيادة التربوية في الرضا الوظيفي للأساتذة، ومن خلال هذا العرض لأبعاد المشكلة المطروحة يمكن بلورتها في التساؤلات الآتية:

3- تساؤلات البحث: انطلاقا من مشكلة البحث يمكننا طرح التساؤلات الآتية:

- هل هناك تفاوت في ترتيب الأنماط القيادية لدى المديرين من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية، التسيبية) لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

4- فرضيات البحث: انطلاقا من تساؤلات البحث والخلفية النظرية له يمكننا صياغة الفرضيات الآتية:

- هناك تفاوت في ترتيب أنماط القيادة لدى المديرين من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التسيبية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

5- أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- الكشف عن النمط القيادي السائد لدى بعض مديري التعليم الثانوي في ولاية المدية حسب النموذج الذي طرحه كل من (باس وأفوليو، 2005) من وجهة نظر الأساتذة.
- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ودلالاتها بين الأنماط القيادية للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذتهم.

6- أهمية البحث ودوافع اختياره:

- يستمد هذا البحث أهميته من طبيعة الموضوع الذي يتناوله من جهة، وعلاقته بمتغير الرضا الوظيفي من جهة أخرى فموضوع القيادة وأساليب الإشراف من المواضيع الهامة التي يجب على الأخصائي التربوي أن يطلع عليه، خاصة ما تعلق

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

منها بالقيادة في الوسط التربوي، وكذلك الأمر بالنسبة لموضوع الرضا الوظيفي، الذي يعد سببا في نجاح أي فرد في أي مجال كان.

- لقد ارتأينا أن ندرس هذا الموضوع في إطار نظرية القيادة التحويلية، كون الإصلاح بصفة عامة، وإصلاح المدرسة بصفة خاصة هو أصلا تغيير، وأن القيادة التحويلية فلسفتها تحقيق تغيير سلوكيات العاملين.

- اهتمامها بموضوع القيادة وأساليب الإشراف في مرحلة تعليمية مهمة وهي مرحلة التعليم الثانوي إذ تعتبر قمة الهرم التعليمي والتي تمهد المتعلم وتحضره للدخول إلى الجامعة.

- إن المردود التربوي لازال بعيداً عن المستوى المطلوب كماً وكيفاً- لأسباب عدة- ، وجب كشفها وتفسيرها، و أساليب الإشراف التربوي من بين أهم العوامل المتحركة فيه.

7- التحديد الإجرائي لمتغيرات البحث:

7-1 - التحديد الإجرائي للنمط القيادي : هو السلوك القيادي الذي ينتهجه مدير المدرسة الثانوية في ممارسته الإدارية مع الأساتذة الذين يشرف عليهم من وجهة نظرهم، ويتحدد إجرائيا في هذه الدراسة: بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الأساتذة على " استبانة القيادة متعددة العوامل (M.L.Q) " لـ (باس وأفوليو، 2005)، مع احتساب الدرجة الكلية للمقياس والدرجات على المقاييس الفرعية. (Deschenes, 2008)

7-2 - التحديد الإجرائي للرضا الوظيفي: يتحدد الرضا الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الأساتذة على مقياس الرضا الوظيفي المطبق في هذه الدراسة من إعداد الباحث (بوظيفة وآخرون، 2007).

8- الإطار النظري للبحث:

8-1 مفهوم النمط القيادي: : من حيث التعريف الاصطلاحي فقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية، وسندرج مجموعة من هذه التعاريف و منها:

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

يقصد بالنمط القيادي حسب (روميل) " نوع من القيادة ذات السلوك المميز، وكثيرا من فقهاء الإدارة و القانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد (روميل، 2009). ويعرف كل من (هيرسي و بلانشارد) النمط القيادي بأنه "جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين" (قرش، 2002، ص5).

ويصف (الهواري سيد) النمط القيادي بأنه "عبارة عن سلوك متكرر و مميز لشخص ما" (الصغير، 2004، ص23). ويعرف (الحراشنة) النمط القيادي بأنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم" (الرشيدي، 2010، ص12).

2-8 تعريف القيادة التحويلية: عرفها (Bass, 1985) بأنها " القيادة التي تلهم و تدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم. (بن عبد الرحمن، 2008).

3-8 أبعاد القيادة متعددة العوامل: اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل (M.L.Q) التي وضعها (باس، 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية، ثم بعد ذلك قدم كل من (باس وأفوليو، 2005) نموذجا أكثر حداثة يتضمن القيادة التحويلية والتبادلية والقيادة التسيبية (الهلالي، 2001، ص19)، وهو كما يلي:

- القيادة التحويلية (Leadership Transformational): ينظر (باس) للقيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها، من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لأجل المصلحة العامة، فالقائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة ويتواصل مع العاملين بفعالية لتحقيق هذه الرؤية، ويتصرف بوصفه أنموذجا يحتذى به، ويلهم العاملين معه ويحفزهم فكريا لتحقيق الإبداع، ويفوض صلاحياته للعاملين ويمكنهم من مزاولة هذه الصلاحيات (Avolio et al , 1991).

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

- القيادة التبادلية (Transactional Leadership): مع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت القيادة التبادلية، و التي تركز على عملية التبادل، من خلال تقديم القائد حوافز محددة لمؤوسيه، مقابل الحصول على مستويات معينة من الأداء، و يرى (Kuhnert) أن القيادة التبادلية تختلف عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز اهتمامه على تطورهم الشخصي، فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع (عباس، 2008، ص74).

القيادة التسيبية (Passive / Avoidant Behavior): يعتبر هذا النمط من التسيير بأنه غياب تام للقيادة ويتبنى مبدأ دع الأمور تسير، وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية ويؤخر القرارات، ولا يقدر تغذية راجعة، ولا يبذل مجهودات كبيرة لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور (ميهوبي، 2013، ص68).

9- الإجراءات الميدانية للبحث:

9-1 المنهج المستخدم في البحث: يعتبر تحديد المنهج المتبع من أهم الخطوات في البحث العلمي، كما يؤكد ذلك (موريس أنجرس) بقوله " ينبغي أن يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسماً حول المنهجية، يتم فيه توضيح الطريقة المعتمدة ذلك أن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئاً، بل إن الأساس المتين لبحث ما وصحته هما اللذان سيتم الحكم عليهما أساساً، انطلاقاً من مدى ملائمة المنهج ووسائله وتطبيقه. (أنجرس، 2006).

وحيث أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبناه الباحث، ومن ثمة فالمنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

9-2 مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث في الدراسة الحالية بمجموع أساتذة التعليم الثانوي بولاية المدية والبالغ عددهم 2455 فرد ، يتوزعون على 55 ثانوية .

9-3 عينة البحث وكيفية اختيارها: يعتبر اختيار العينة من الخطوات الأساسية في البحث، ويقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع البحث حسب الظاهرة المدروسة، ولما كانت مجتمعات الدراسة كبيرة الحجم في الغالب، فإنه لا يمكن لباحث واحد أن يقوم بدراسة الظاهرة منفرداً، وإنما يلجأ لاختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع، بحيث تمثله تمثيلاً صادقاً (ملحم، 2000)، ونظراً لِكِبَر حجم المجتمع الإحصائي الذي بلغ 2455 فرد فقد تم اختيار عينة تتكون من 200 فرد بالطريقة العشوائية البسيطة، وفق ما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم (01) يبين توزيع الاساتذة من خلال المداس الثانوية

الولاية	اسم الثانوية	عدد الأساتذة			
		ذكور	النسبة	إناث	النسبة
المدية	زرواق نورالدين	12	36.66%	20	63.33%
	زروق بوشريط	15	40.54%	22	59.45%
	خديجة بن رويس	14	35%	26	65%
	طيب بوقاسمي	10	36%	17	64%
	فخار	19	50%	19	50%
	خالد بن زميرلي	10	39.28%	16	60.71%
المجموع	06 ثانويات	80	40%	120	60%

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

9-3-1- وصف عينة البحث : تتصف عينة البحث الحالي بالخصائص الآتية: من حيث الجنس: يوضح الجدول

الآتي توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم(02) توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	73	36.5%
إناث	127	63%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الذكور يقدر بـ (73) أستاذًا، بنسبة مئوية قدرت بـ (36.05)%،

في حين بلغ عدد الأساتذة الإناث (127) أستاذة بنسبة مئوية قوامها (36)%، وهي نسب تقترب من النسب المئوية

. الواردة في المجتمع الأصلي، مما يعني تمثيل العينة لهذا المجتمع من حيث متغير الجنس

- من حيث طبيعة المؤهل: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير طبيعة المؤهل العلمي

جدول رقم(03) توزيع عينة البحث وفق متغير طبيعة المؤهل العلمي

طبيعة المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
متخرج من المدرسة العليا للأساتذة	87	43.5%
متخرج من الجامعة	113	56.5%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الذين تخرجوا من المدرسة العليا للأساتذة يقدر بـ (87) أستاذًا، بنسبة

مئوية قدرت بـ (43.05)%، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين تخرجوا من الجامعة (113) أستاذة بنسبة مئوية قوامها

(56.5)%، وهي تمثل أكبر نسبة لدى عينة البحث ، وهي نسب منطقية كون طلبة المدارس العليا للأساتذة لا يسدون

العجز في التأطير التربوي لدى وزارة التربية الوطنية.

- من حيث الاقدمية في التدريس: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الاقدمية

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

جدول رقم(04) توزيع عينة البحث وفق متغير الاقدمية في التدريس

الاقدمية في التدريس	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10سموات	114	57%
أقل من 20سنة	57	28.5%
أكثر من 20سنة	29	14.5%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة اللذين تقل أقدميتهم في التدريس عن (10) سنوات يقدر بـ (114) أستاذا، بنسبة مئوية قدرت بـ (57) %، وهي أكبر نسبة في حين بلغ عدد الأساتذة اللذين تقل أقدميتهم عن (20) سنة (57) أستاذ بنسبة مئوية قوامها (28.5) %، وهي ثاني أكبر نسبة أما الأساتذة اللذين تفوق أقدميتهم عن (20) سنة فقد بلغ (29) أستاذ، بنسبة مئوية قدرت بـ (14.5) %.

9-4 أدوات البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث وفحص فرضياته، تم الاعتماد على أداتين هما، مقياس القيادة

متعددة العوامل لـ " باس وأفوليو، 2005"، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث (بوظيفة، 2007).

9-4-1 بعض الخصائص السيكمترية لأداتي البحث: تم التأكد من صلاحية أداتي البحث كما يلي:

9-4-1-1 صدق مقياس القيادة : تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه (مقدم، 2003)، وإذ

يوجد عدة طرق لحساب الصدق فقد تم الاعتماد على الطريقة الاتية:

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة

بالدرجة الكلية للمقياس، وكذا الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور بالدرجة الكلية للمقياس والتي جاءت كلها دالة،

وفق ما يوضحه الجدول الآتي :

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس القيادة متعددة العوامل مع درجته الكلية					
الدرجة الكلية للمقياس	العبارات	الدرجة الكلية للمقياس	العبارات	الدرجة الكلية للمقياس	العبارات
0.705**	البند 04	0.697**	البند 02	0.778**	البند 10
0.723**	البند 22	0.724**	البند 08	0.510**	البند 18
0.751**	البند 24	0.812**	البند 30	0.846**	البند 21
0.647**	البند 27	0.729**	البند 32	0.461**	البند 25
0.663**	البند 03	0.641**	البند 15	0.585**	البند 06
0.641**	البند 12	0.615**	البند 19	0.821**	البند 14
0.698**	البند 17	0.670**	البند 29	0.790**	البند 23
0.811**	البند 20	0.809**	البند 31	0.706**	البند 34
0.629**	البند 05	0.677**	البند 01	0.675**	البند 09
0.729**	البند 07	0.677**	البند 11	0.755**	البند 13
0.797**	البند 28	0.775**	البند 16	0.807**	البند 26
0.805**	البند 33	0.761**	البند 35	0.774**	البند 36
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) **					

9-4-1-2 ثبات المقياس: يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة، أو درجة

قريبة منها في نفس الاختبار عند تطبيقه أكثر من مرة، فإننا نصف الاختبار في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من

الثبات (أبو علام، 2004)، ومن أجل التأكد من ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل، اعتمد الباحث على طريقة

التناسق الداخلي :

- التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ): تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي

تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل محور على حدى وبالنسبة للمقياس ككل، كما هو مبين

بالجدول التالي:

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

الجدول رقم (06) يوضح ثبات مقياس القيادة متعددة العوامل عن طريق ألفا كرونباخ			
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور المقياس	
4	0.702	خصائص مثالية	القيادة التحويلية
4	0.809	سلوكات مثالية	
4	0.862	الحافز الملهم	
4	0.829	الحافز الذهني	
4	0.763	الاعتبار الشخصي	
4	0.779	المكافآت الموقفية	القيادة التبادلية
4	0.816	التسيير بالتوقع النشط	
4	0.794	السلوك ألاجتنابي	القيادة التسييبية
4	0.840	الإهمال والتسييب	
36	0.912	مقياس القيادة متعددة العوامل ككل	

يوضح الجدول أعلاه معاملات ثبات ألفا كرونباخ، للمقياس ككل " القيادة متعددة العوامل"، فقد قدر معامل ألفا

كرونباخ (0.91) كما جاءت قيم معاملات الثبات على المقاييس الفرعية كلها مقبولة تدل على أن هذا المقياس ثابت.

9-4-2 مقياس الرضا الوظيفي :

9-4-2-1 صدق المقياس:

أ/ صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة

بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

1/ ارتباط العبارات بالدرجات الكلية لمقياس الرضا الوظيفي

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي بمعامل الارتباط بيرسون حيث

جاءت الارتباطات بين العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس ككل دالة إحصائيا فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة

ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (66) عبارة ونجد أن هناك (6) عبارات دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، حيث

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,76) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,21) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (03) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن مقياس الرضا الوظيفي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس الرضا الوظيفي مع درجته الكلية					
الدرجة الكلية للمقياس	العبارات	الدرجة الكلية للمقياس	العبارات	الدرجة الكلية للمقياس	العبارات
0.431**	البند 06	0.565**	البند 70	0.240*	البند 36
0.635**	البند 07	0.474**	البند 72	0.566**	البند 39
0.610**	البند 16	0.544**	البند 19	0.543**	البند 48
0.453**	البند 32	0.477**	البند 25	0.560**	البند 71
0.553**	البند 49	0.287**	البند 46	0.217*	البند 01
0.530**	البند 17	0.536**	البند 22	0.277**	البند 04
0.601**	البند 29	0.580**	البند 55	0.346**	البند 13
0.645**	البند 45	0.421**	البند 62	0.635**	البند 28
0.612**	البند 51	0.299**	البند 65	0.578**	البند 41
0.613**	البند 53	0.406**	البند 67	0.240*	البند 56
0.455**	البند 54	0.599**	البند 23	0.250*	البند 18
0.477**	البند 64	0.575**	البند 42	0.636**	البند 20
0.515**	البند 21	0.632**	البند 43	0.474**	البند 37
0.562**	البند 52	0.545**	البند 12	0.472**	البند 38
0.483**	البند 61	0.537**	البند 14	0.521**	البند 50
0.566**	البند 63	0.555**	البند 60	0.449**	البند 57
0.463**	البند 66	0.629**	البند 08	0.529**	البند 59
0.238*	البند 02	0.548**	البند 10	0.536**	البند 09
0.351**	البند 05	0.744**	البند 40	0.546**	البند 11

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

البند15	0.470**	البند47	0.391**	البند30	0.556**
البند24	0.766**	البند27	0.556**	البند31	0.389**
البند26	0.664**	البند35	0.319**	البند33	0.381**
البند44	0.652**	البند68	0.356**	البند34	0.389**
البند69	0.528**	البند03	0.210*	البند58	0.320**
(0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**					
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا(0.05)*					

9-2-2-4 ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

أ/ التناسق الداخلي عن طريق ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا

كرونباخ وقد بلغ بالنسبة للمقياس ككل (0.95)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت وصالح للاستعمال في

البحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح ثبات مقياس الرضا الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
72	0.953	

10- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات: بعد الحصول على الدرجات الخام ومعالجتها احصائيا في ضوء فرضيات

البحث، تحصلنا على النتائج الآتية:

10-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي نصت على أنه: " هناك تفاوت في ترتيب أنماط القيادة لدى

المديرين من وجهة نظر الأساتذة "، وللإجابة عنها تم اللجوء إلى معامل فريدمان بهدف ترتيب الأنماط القيادية التي

يقيسها مقياس "القيادة متعددة العوامل MLQ"، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

جدول رقم (09) يوضح اختبار فريدمان لترتيب الأساليب أنماط القيادة حسب مقياس القيادة متعددة العوامل.

الرقم	أنماط القيادة	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	القيادة التحويلية	2.98	336.010	2	0.000	دال عند 0.01
02	القيادة التبادلية	1.86				
03	القيادة التسيببية	1.17				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناء على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان

الرتبي بالنسبة لمحاو مقياس القيادة متعددة العوامل والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي: (القيادة التحويلية) احتل

المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,98، (القيادة التبادلية) احتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 1,86، (القيادة

التسيببية) احتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 1,17.

وبناء على قيمة "كا²" والتي بلغت 336.01 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0.01$)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب محاور مقياس القيادة متعددة العوامل

وبهدف التحقق من الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان تم اللجوء إلى إختبار ويلكوكسون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح إختبار ويلكوكسون للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب محاور الاستبيان

المجموعة B	المجموعة C	Z	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	-12.265 ^b	0.000
	القيادة التسيببية	-12.245 ^b	0.000
القيادة التبادلية	القيادة التسيببية	-10.139 ^b	00.00

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى ما أفرزه اختبار ويلكوكسون نلاحظ أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان

هو نفسه الذي أكد عليه معامل ويلكوكسون حيث أن المرتبة الأولى كانت (القيادة التحويلية) وفي المرتبة الثانية (القيادة

التبادلية) وفي المرتبة الأخيرة (القيادة التسيببية)، وعليه يمكننا أن نقول أنه فعلا هناك تفاوت في ممارسة مديري التعليم

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

الثانوي للأنماط القيادية من وجهة نظر أساتذتهم حسب نموذج "باس وأفوليو، 2005"، وأن النمط القيادي الشائع هو "النمط التحويلي"، و بالتالي يمكننا القول أن الفرضية الأولى لهذا البحث قد تحققت .

التفسير: يرى الباحث أن هذا التفاوت في استخدام الأساليب الإشرافية قد يرجع إلى خصائص شخصية في المدير وفكل مدير له شخصيته وأسلوبه في التسيير وبالتالي يستحيل أن نجد كل المديرين يسلكون نمط إشرافي واحد مع الأساتذة ، و يعتقد الباحث أن شيوع النمط التحويلي كأسلوب إشرافي، يرجع أساسا إلى خصائص هذا الأسلوب، وهو الأسلوب الذي يسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم ومعتقدات أخلاقية في شخصية المدير مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، وأن المدير الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين (الأساتذة)، وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية من الانجاز، وشيوع هذا الأسلوب يعكس جانبا من التطور الملحوظ في مجال التسيير والإدارة، وربما يرجع ذلك إلى فعالية البرامج والدورات التكوينية التي خضع لها المديرون في مجال القيادة والتسيير التربوي.

10-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي نصت على أنه "توجد علاقة ارتباطية بين الأساليب الإشرافية (التحويلية، التبادلية، التسييرية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي"، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة				
القيادة متعددة العوامل		الرضا الوظيفي	مستوى الدلالة	القرار
المحاور	القيادة التحويلية	0.482**	0.000	دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)
	القيادة التبادلية	0.475**	0.000	
	القيادة التسييرية	-0.048	0.498	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محاور مقياس

القيادة متعددة العوامل (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التسييرية) ودرجاتهم على مقياس الرضا الوظيفي والذي

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو "

بلغ بالنسبة للمحور الأول (0.48) وبالنسبة للمحور الثاني (0.47) وبالنسبة للمحور الثالث (-0.04)، كما نلاحظ أن قيم الارتباط بالنسبة للمحورين الأول والثاني كانتا موجبتين أي هناك علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وبين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي وهي قيم متوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، غير أن قيمة الارتباط في المحور الثالث كانت سالبة أي أن العلاقة بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي هي علاقة عكسية كما أنها قيمة ضعيفة وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه نستطيع القول بأنه توجد علاقة بين نمط القيادة (التحويلي والتبادلي) والرضا الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي في حين لا توجد علاقة بين نمط القيادة التسيبي و الرضا الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، وبهذا تتحقق الفرضية الثانية للبحث.

التفسير: من خلال النتائج السابقة توصل الباحث إلى أنه هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة لمديري التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة من وجهة نظرهم، حسب نموذج " باس وأفوليو 2005" حيث تؤكد النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين نمطي القيادة التحويلي و التبادلي مع الرضا الوظيفي، أي انه كلما مارس المدير هذين الأسلوبين من أساليب الإشراف، كلما زاد ذلك من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، وهذا على عكس النمط القيادي الأخير وهو النمط التسيبي والذي ارتبط عكسيا مع الرضا الوظيفي، أي أنه كلما كان أسلوب المدير تسيبيا كلما قل ذلك من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، وهذا ما أثبتته واقع البحث الميداني، إذ أن الباحث لمس ذلك جليا من خلال مناقشاته المستفيضة مع الأساتذة، ثم أن كثيرا من الدراسات توصلت إلى نتائج متقاربة من نتائج هذا البحث منها، دراسة (شوشان، 2009)، (شرقي، 2010)، ودراسة (Caldwell, 1992) ودراسة (Smith, 2000)، وغيرها من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وربما يعزى ذلك إلى خصائص النمط القيادي التحويلي والتي تتميز بالتسامح وعدم التسلط والثقة في الآخرين والحضور القوي، والنشاط البدني المتفاعل والقوي الذي

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

يتصف به (المدير) في هذا النمط، وهي مبادئ تعزز رضا الأستاذ عن النمط القيادي، ويبحث على بذل مجهود أكبر في العمل.

- الاستنتاج العام: من خلال دراستنا لموضوع " النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي ، دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو " ، وبعد مناقشة وتحليل النتائج توصلنا إلي مايلي:
- تمارس الأنماط القيادية الثلاث حسب النموذج الذي طرحه كل من " باس وأفوليو، 2005"، ولكن النمط القيادي الشائع و الممارس من طرف مدراء المدارس الثانوية لدى عينة الدراسة من وجهة نظرهم، هو "الأسلوب التحويلي"، يليه الأسلوب التبادلي، وفي الأخير الأسلوب التسيبي وهو الأقل ممارسة لدى أفراد عينة الدراسة.
- كما أسفر البحث الحالي كذلك على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كل من النمط القيادي التحويلي والتبادلي مع الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، في حين وجد أنه هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التسيبي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

- بعض الاقتراحات: في ختام هذا البحث ارتأينا أن نقدم بعض المقترحات وهي كالآتي:

- تشجيع مدراء المدارس الثانوية على استعمال النمط التحويلي في مهامهم الإشرافية من طرف الهيئات المسؤولة، وذلك لما له من دور مهم في رفع مؤشرات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي مما ينعكس إيجابا على أدائهم التدريسي وهي غاية يصبو إليها كل نظام تعليمي.

- ضرورة عقد دورات تدريبية للمدراء والخاصة بالجوانب الإدارية، والاطلاع على ما استجد في مجال الإدارة والتسيير التربوي، وذلك للرفع من مستوى أدائهم الإداري داخل المدارس.

- الاهتمام أكثر بموضوع الرضا الوظيفي من طرف الهيئات المسؤولة، لما لها من أهمية في الرفع من الأداء التدريسي للأستاذ، مما ينعكس إيجابا على العملية التعليمية التعلمية.

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

- قائمة المراجع :

- 1- أبو علام، رجاء محمود، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، مصر، دار النشر للجامعات، دط. 2004.
- 2- أنجرس، مورييس، منهجية البحث العلوم الإنسانية تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر ، د ط 2006.
- 3- البياع، محمد حسن عبد الهادي، القيادة الإدارية بين المنهج العلمي والممارسة، دار واسط للنشر والتوزيع، لبنان، د ط، 1985.
- 4- الجعبري، عالية وحيد أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى احتراقهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، عمان. 2004
- 5- الرشيد، عبد الله بشير أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. 2010.
- 6- الصغير، محمد بن عبد الله، مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 7- المشعل، نورة محمد، الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، رسالة ماجستير بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. 2006.
- 8- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر. مخبر علم اجتماع الاتصال (جامعة منتوري). قسنطينة. 2007.
- 9- لبوز عبد الله، حجاج عمر، الدافعية للتدريس كأهم خاصية شخصية للمدرس الفعال، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، 2010 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 10- مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة باتنة، 2009.
- 11- ملحم، سامي، القياس والتقويم في التربية والتعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2000.
- 12- منير خالد عباس، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2008.

النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي
دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"

- 13- ميهوبي فوزي، علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر. 2013.
- 14- سعيد لوصيف، علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية- حالة الإطارات القيادية الوسطى، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس التنظيمي، جامعة الجزائر، 2007.
- 15- سعيد مصطفى عبد العظيم، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام ، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، المجلد (12)، العدد(42)، ص278-332، 2006.
- 16- عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
- 17- عياصرة، علي أحمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، دط، 2006.
- 18- شرقي رابح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مذكرة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 19- غباري، ثائر أحمد، الدافعية- النظرية والتطبيق: ،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 20- Avolio. B. J, Zhu. W, Koh. W & Bhatia. P (2004) : Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of organizational behavior. 25, 951 – 968.
- 21- Gloton,R.L(1977) établissement Scolaire unité éducatif ,Paris,casterman