



الأنماط القيادية لمديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والاختصاصيين

أ. سالم منصور بن زيد*

الملخص

سعى البحث الحالي إلى معرفة الأنماط القيادية لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والاختصاصيين، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي لجمع البيانات، واستخدم مقياسين، أحدهما لقياس أنماط القيادة والثاني لقياس الرضا الوظيفي كأداتين للبحث. وبعد التحقق من صدق الأداتين وثباتهما قام الباحث بتوزيع الأداتين على جميع معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس: (مدرسة القدرات الذهنية- مدرسة الأمل لتعليم وتأهيل الصم وضعاف السمع- مركز زليتن لرعاية وتأهيل أطفال التوحد- مركز الخمس لتأهيل ورعاية أطفال التوحد) والبالغ عددهم (105) من المعلمين والاختصاصيين خلال العام الدراسي 2020/2019، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصل إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد بين مديري المؤسسات الاجتماعية هو النمط التحويلي، يليه النمط الديمقراطي، فيما كان النمط الأوتوقراطي هو أقل الأنماط السائدة.
- عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ممارسة أنماط القيادة، أي أن متغير جنس مدير المؤسسة- سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- الدخل الشهري لمدير المؤسسة، ليس لها تأثير في ممارسة نمط محدد من أنماط القيادة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة متوسط إلا فيما يتعلق ببعدهم الرواتب والحوافز والذي كان في مستوى منخفض.
- اتضح أن جنس مدير المؤسسة ليس له تأثير في مستوى الرضا الوظيفي إلا فيما يتعلق ببعدهم تحقيق السعادة.
- وأن مدة سنوات الخدمة لمدير المؤسسة والمؤهل العلمي للمدير ليس لهما تأثير في مستوى الرضا الوظيفي.
- أخيراً تبين أن قيم (R) كانت دالة إحصائياً في جميع أبعاد أنماط القيادة، فقد كانت تلك العلاقة إيجابية في النمط الديمقراطي، والنمط التحويلي أي أن الرضا الوظيفي يرتفع بارتفاع ممارسة المديرين لهذين النمطين من القيادة، بينما كانت العلاقة سلبية في النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي، أي أن الرضا الوظيفي يقل نتيجة ممارسة المديرين لهذين النمطين.

* قسم علم الاجتماع كلية الآداب الجامعة الإسلامية

مقدمة:

تعد الإدارة هي المسؤولة عن إمكانيات الأفراد ومعنوياتهم والتوافق بين الأفراد وبين مديري المؤسسات، والذي بدوره يضمن نجاح المؤسسة ورفيها وتقدمها، كما أنها أساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق الجهود لتحقيق أهدافها وغاياتها، والمؤسسة الاجتماعية تعمل جاهدة على تقديم خدماتها الاجتماعية والإنسانية والتعليمية حتى تواكب التطور والنمو وتسهل خدماتها للمستفيدين منها إذ يعتبر الاختصاصيون الاجتماعيون والنفسيون والمعلمون محوراً أساسياً لهذه المؤسسة والقيادي هنا لا بد وأن يتسم بصفات قيادية علمية تربوية بهدف الوصول بهذه المؤسسة إلى أحسن المستويات من أجل تحقيق أهدافها ونجاح رسالتها.

ومن هنا يأتي البحث ليتناول موضوع الأنماط القيادية لدى مديري المؤسسات الاجتماعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والاختصاصيين بمدينتي زيتن والخمس.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الحالي بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما النمط القيادي السائد لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زيتن والخمس (ديمقراطي، أوتوقراطي، ترسلي، تحولي)
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز) في درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زيتن والخمس.
- 3- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زيتن والخمس.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز).
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تقدير نمط القيادة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية ودرجة تقديرهم لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.



أهداف البحث:

- 1- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس.
- 2- التعرف على الفروق في أنماط القيادة السائدة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز)
- 3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس.
- 4- التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز).
- 5- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تقدير نمط القيادة السائد لدى مديري المؤسسات الاجتماعية ودرجة تقديرهم لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والاختصاصيين.

أهمية البحث:

- 1- معرفة النمط القيادي الممارس داخل المؤسسات الاجتماعية ومدى رضا المعلمين والاختصاصيين عن وظائفهم.
- 2- يساعد هذا البحث في زيادة وعي وفهم المسؤولين لنمط الإدارة المتبع ومدى رضا العاملين داخل هذه المؤسسات من معلمين واختصاصيين عن أعمالهم وعلاقتهم بزملائهم، وبالتالي محاولة إيجاد الحلول للمشاكل إن وجدت ووضع استراتيجيات وخطط لتطوير الإدارة ومسؤولياتها ومعرفة أنماط القيادة الأخرى.
- 3- معرفة نمط الإدارة ومدى قدرته على رفع أداء العاملين في المؤسسة ومدى تحقيق الهدف المنشود.

حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس (مدرسة تنمية القدرات الذهنية- مدرسة الأمل لتعليم الصم وضعاف السمع- مركز زليتن لرعاية وتأهيل أطفال التوحد).
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2020/2019م.
- 3- الحدود البشرية: جميع معلمي واختصاصيي المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس.

الإطار النظري

مفهوم القيادة:

- يُعرف العميان (2002) القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. (العميان، 2002:35)

- كما يعرف البدري (2001) القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية. (البدري، 2001:40)

صفات القائد:

لقد أقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد، من هذه المؤتمرات مؤتمر فاي دلتا كابا عام (1971)، حيث تم تحديد صفات القائد التربوي كما يلي:

1- أن يكون متعاطفاً مع جماعته:

على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما أنه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه، فلدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوباً مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب. ومن هذا المنطلق فإن لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لن تقبله قائداً.

2- أن يكون عريفاً للجماعة:

ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصاً متحمساً ومعتدلاً.

3- أن يكون معترفاً به بين أفراد الجماعة:

ينبغي أن يكون شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.



4- أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة:

عليه أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى، وعادة ما تقيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

5- أن يكون متحكماً في انفعالاته:

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطه الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً.

6- أن يكون ذكياً:

إن السبب الرئيس وراء هذا العنصر أن معظم أفراد المؤسسات التربوية والاجتماعية يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي. ومن ثم فعليه أن يلم إلماماً جيداً بالنواحي الأكاديمية وأن يكون طليق اللسان مدرراً لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم.

7- أن يكون راعياً في تولي زمام القيادة:

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقاً من رغبته في العمل. (عياصرة، 2006: 36)

أنماط الإدارة المدرسية:

1- النمط الإداري الديمقراطي أو القيادة الأوتوقراطية الديكتاتورية:

يتميز هذا النمط بأن المدير أو القائد أو الرئيس يأخذ رأي المديرين والاختصاصيين والتلاميذ في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة والغالبية تارة أخرى، على اعتبار أن المدير صوتته كصوت أي عضو في القوة. (الفقي، 1994: 104).

2- القيادة الأوتوقراطية الديكتاتورية:

القائد في هذا النمط يعتبر أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منه مستوى وأن المسؤولية الضمنية قد منحت له وحده وهو محور نشاط الجماعة، يعتقد أنه الأفضل علماً، يتوقع خضوع الجماعة له، يستمد قوته من موقعه كصاحب سلطة فلا يفوض شيئاً من السلطات للآخرين، يحتكر توجيه الجماعة وتحديد أهدافها، وتغيير أساليب عملها، وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات، هذا النمط يقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واستخدام أساليب التخويف والترهيب ولا يسمح بحرية المناقشة وإبداء الرأي، أيضاً لا يدع فرصة للإبداع أو المبادرة، كما لا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات. (البننا، 2013:386).

3- القيادة الدبلوماسية:

يعتمد هذا النوع من الإدارة على ممارسة أسلوب يتسم بالدبلوماسية حيث يقوم على إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والأخصائيين، ويغتنم كل فرصة للتغاضي عن علاقاته مع الجميع، ويسعى هذا النوع من الإدارة المدرسية جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة الكاذبة. وتقوم الإدارة هنا بتأجيل المناقشة أو تميعها في حالة الشعور بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة. (سمعان ومرسي، 1975:237).

4- القيادة الترسلية:

يتميز هذا النوع من الإدارة بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ والأخصائيين، ويرى أن دوره في المؤسسة يتمثل في توفير وتهيئة الظروف الملائمة لقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً دون تدخل، وينظر للمعلمين والأخصائيين على أنهم مستشارون، فيتيح لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة. (أبو فروة، 1997:33)

الفرق بين القيادة والإدارة:

الإدارة التعليمية تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فهي تتطلع إلى الأهداف البعيدة والتخطيط لها للعمل على مواكبة المستجدات التربوية المعاصرة لإحداث التغيير والتطوير المناسب. فكل رجال الإدارة التعليمية يمارسون سلطتهم بحكم مراكزهم ووظائفهم، وهذه سلطة رسمية تستند في شرعيتها إلى القانون وقواعد التنظيم، أما القيادة فيستمدتها رجل الإدارة



التعليمية من خلال مكانته بين العاملين معه التي تجعل له تأثيراً ونفوذاً عليهم وتضفي عليه صفة القيادة وهي لا تعتمد على سلطة القانون وقواعد التنظيم.

والقيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل كما تهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، أما الإدارة فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر كما أنها تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والتنظيم واستعمال السلطة، ويمكن تلخيص الفروق كما يأتي:

- القيادة صفة والإدارة علم وفن.
 - القيادة تزود الفرد بالتخيل والإدارة تمد الفرد بالمنظور الواقعي.
 - القيادة تعالج المفاهيم والإدارة تربط الوظائف ببعضها.
 - القيادة تمارس الإيمان والإدارة تهتم بالحقائق.
 - القيادة تبحث عن الفاعلية والإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.
 - القيادة تزدهر بتوفر الفرص والإدارة تنجح بالإنجاز.
 - تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية: التخطيط-التنظيم-التوجيه-الإشراف.
 - تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية- حشد القوى تحت هذه الرؤية- التحفيز.
 - القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
 - تهتم القيادة بالكليات بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل.
 - يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
- (البناء، 2013: 365)

أهمية الرضا الوظيفي:

ترجع أهمية الرضا الوظيفي إلى أن العاملين من موظفين ومعلمين وطلاب وأخصائيين يقضون أغلب أوقاتهم في مكان عملهم، فلا بد من شعورهم بالرضا عن علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم حتى يشعروا بالسعادة ويكونوا أكثر إيجابية، وهذا من شأنه أن يطلق العنان لقدراتهم وإمكاناتهم، مما يرتقي بالمؤسسات إلى المستوى المطلوب.

الدراسات السابقة:

- دراسة خولة خمار (2017):

تمثلت أهداف الدراسة في استكشاف نوع السلوك القيادي لدى الفرد العامل ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديه ومعرفة مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعمال، وتكون مجتمع الدراسة من (50) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن جزءاً من الفرضية العامة تحقق فقد أثرت القيادة الديمقراطية على دوران العمل أما الجزء الآخر من الفرضية لم يتحقق.

- دراسة جاهل موسى وتوبوة محمد (2017):

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسلة والبالغ عددهم (55) موظفاً والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في رؤساء الكلية وقد توصلت إلى أن أكثر المهارات توفراً في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الإنصات وحسن الاستماع.

- دراسة غسان محمد السادة (2014):

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة سمة الشخصية القيادية بمستوى الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي في جامعة الكوفة، وتوصلت النتائج إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الشخصية القيادية ومستوى الكفاءة المهنية.

دراسة سميرة يحيى دحلان (2013):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (461) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رتبت على النحو الآتي: النمط التحويلي ويليه الديمقراطي ثم النمط الترسلّي وأخيراً النمط الأوتوقراطي وتوصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطية تعزّي لمتغير الجنس، ولكن توجد فروق في الدرجة الكلية لأنماط القيادة (الديمقراطية والترسلية والتحويلية) تعزّي لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية لنمط القيادة (الديمقراطية والتحويلية) تعزّي لمتغير سنوات الخدمة.



وكشف أيضاً عن عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة في نمطي القيادة (الديمقراطية-التحويلية) تعزى لمتغير الراتب والحوافز وكانت الفروق لصالح من لهم راتب أكثر من 2000، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة جيد وأسفرت أيضاً عن عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة (الترسلية والأوتوقراطية) ومجالات الرضا الوظيفي عدا مجال (الرواتب والحوافز) فالعلاقة كانت إيجابية.

– دراسة بشير عربيات (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية كلية الهندسة التكنولوجية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.85) وتبين وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.

– دراسة قاسم شاهين العمري (2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وطبقت على عينة مكونة من (461) معلماً وبنسبة (12%) وتوصلت النتائج إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة على النحو الآتي: النمط التحويلي ثم النمط الديمقراطي ويليه النمط الترسلية، وأخيراً النمط الأوتوقراطي كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبين تقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطية تعزى لمتغير الجنس، لكن توجد فروق في الدرجة الكلية لأنماط القيادة (الديمقراطية، والترسلية والتحويلية)، تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة البحث في الدرجة الكلية لنمط القيادة (الديمقراطية، والتحويلية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة في نمط القيادة (الديمقراطية والترسلية) تعزى لمتغير الرواتب والحوافز في حين توجد فروق في نمط القيادة (الأوتوقراطية، والتحويلية) تعزى لمتغير الراتب والحوافز، وكانت الفروق لصالح من لهم راتب أكثر من 2000، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة جيد وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لمجالات (طبيعة العمل والأمن والانتماء للعمل والرواتب

والحوافز) تعزى لمتغير الجنس في حين توجد فروق في مجالات (تحقيق السعادة، والعلاقة مع المسؤولين) تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث في تحقيق السعادة ولصالح الذكور في العلاقة مع المسؤولين.

تعقيب

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها اهتم بالأنماط والمهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين حيث تباينت في نتائجها ويلاحظ ندرة الدراسات التي أجريت على البيئة الليبية بصفة عامة وعلى البيئة المحلية بصفة خاصة حيث تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها للأنماط القيادية لمديري المؤسسات الاجتماعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والأخصائيين بمدينتي زليتن والخمس.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة البيانات المتعلقة بمجتمع البحث بقصد تجميع المعلومات والحقائق التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الخروج بتوصيات ومقترحات لحل المشكلة.

مجتمع البحث:

قام الباحث بدراسة المجتمع بأكمله والمتمثل بالمؤسسات الاجتماعية بمدينة زليتن والخمس، وهي (مدرسة تنمية القدرات الذهنية، مدرسة الأمل لتعليم وتأهيل الصم وضعاف السمع، مركز زليتن لتأهيل ورعاية أطفال التوحد، مركز الخمس لتأهيل ورعاية أطفال التوحد والبالغ عددهم (105) خلال العام الدراسي (2020/2019).

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من جميع المعلمين والأخصائيين التابعين للمؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس والبالغ عددهم (105).



جدول (1) توزيع العينة من حيث النوع

النسبة	العدد	الجنس
16.2%	17	ذكر
83.8%	88	أنثى
100%	105	المجموع

تبين من نتائج الجدول (1) أن (83.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث (16.2%).

جدول (2) توزيع العينة من حيث الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة التدريسية
18.1%	19	أقل من 5 سنوات
45.7%	48	من 5 إلى 10 سنوات
36.2%	38	أكثر من 10 سنوات
100%	105	المجموع

من بيانات الجدول السابق تبين أن (45.7%) من أفراد العينة تتراوح خبراتهم التدريسية ما بين 5-10 سنوات، فيما بلغت نسبة من تتجاوز خبراتهم الـ 10 سنوات (36.2%)، بينما لم تزد نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات الـ (18.1%).

جدول (3) توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
32.4	34	دبلوم متوسط
62.9	66	ليسانس أو بكالوريوس
4.8	5	ماجستير فأكثر
100	105	المجموع

تبين من الجدول السابق أن (62.9%) من أفراد العينة هم من حملة الليسانس أو البكالوريوس، فيما بلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط (32.4%)، بينما لم تتجاوز نسبة حملة الماجستير فأكثر الـ (4.8%) فقط.

جدول (4) توزيع العينة من حيث الدخل الشهري

النسبة	العدد	الدخل الشهري
6.7%	7	أقل من 500 دينار
88.6%	93	من 500-1000 دينار
4.8%	5	من 1000 دينار فأكثر
100%	105	المجموع

تبين من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يتراوح دخلهم الشهري من (500-1000) دينار بنسبة بلغت (88.6%)، وأن (6.7%) يقل دخلهم عن (500) دينار، فيما لا يتجاوز من يزيد دخلهم عن الـ (4.8%) فقط.

وسيلة جمع البيانات

استخدم الباحث استمارة استبيان من إعداد سميرة يحيى رسلان (2013) وقد تم تطبيق الاستبيان بتوزيعه على مجتمع البحث بأكمله. وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمعلمين والأخصائيين وتمثلت في النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والدخل الشهري.

القسم الثاني: ويشتمل على عبارات لقياس أنماط القيادة واحتوى على (4) أنماط هي الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي، والتحويلي. وعدد عبارات كل نمط هو (15) عبارة.

القسم الثالث: ويشتمل على عبارات لقياس الرضا الوظيفي واحتوى على (5) أبعاد هي طبيعة العمل، والأمن والانتماء للعمل، الرواتب والحوافز، وتحقيق السعادة، والعلاقة مع المسؤولين. ويحتوي كل بعد على 10 عبارات.

تصحيح الأداة

تم تصحيح الأداة كما هو مبين:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1



صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث تم استخدام الصدق البنائي أو صدق التكوين الفرضي، ويعني قدرة الاختبار على قياس تكوين فرضي معيّن أو سمة معيّنة، ويحدد من خلاله مدى ارتباط نتائج المقياس بالحقائق ذات العلاقة بموضوعه. ويستدل على صدق التكوين بعدة طرق منها الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)، فقدرة المقياس على التمييز بين المجموعة ذات الأداء العالي على المقياس وبين ذات الأداء المنخفض على المقياس يعد مؤشراً هاماً على الصدق، وقد تم التحقق من صدق أداة البحث بهذه الطريقة وذلك باستخراج الفروق بين متوسط المجموعة العليا (أعلى 27% من الدرجات)، ومتوسط المجموعة السفلى (أدنى 27% من الدرجات) باستخدام معادلة (ت) للفروق بين مجموعتين غير متساوية التباين (Independent Samples Test Equal variances not assumed) باعتبار أن هناك فرقا كبيرا في الانحراف المعياري بين المجموعتين وأظهرت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (5) أن هناك فروقا دالة إحصائية بين المجموعتين عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على قدرة الأداة على التمييز.

جدول (5) معاملات تمييز أبعاد مقياسي

أنماط القيادة والرضا الوظيفي بأسلوب المجموعتين المتطرفتين باستخدام الاختبار التائي

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المجالات	
			الدنيا	العليا	الدنيا	العليا		
.000	52	-7.43	9.90	12.8	64.4	41.3	الديمقراطي	أنماط القيادة
.399	52	-.850	16.7	11.5	37.9	34.5	الأوتوقراطية	
.000	52	-4.01	13.6	7.51	42.2	30.6	الترسلية	
.000	52	-8.61	10.7	12.6	66.4	39.6	التحويلية	
.000	52	-12.3	4.05	4.75	42.7	27.8	طبيعة العمل	الرضا الوظيفي
.000	52	-8.42	3.65	7.26	45.3	31.8	الأمن والانتماء للعمل	
.000	52	-6.65	6.16	8.84	36.1	22.3	الرواتب والحوافز	
.000	52	-6.67	2.88	9.12	47.4	35.1	تحقيق السعادة	
.000	52	-8.30	4.83	7.02	42.4	28.7	العلاقة مع المسؤولين	

ثبات الأداة

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات أدوات البحث، وبلغت درجة ثبات مقياس أنماط القيادة (0.89)، فيما بلغت درجة ثبات مقياس الرضا الوظيفي (0.86) وهي درجات ثبات مرتفعة تجعلنا نطمئن لاستخدام المقياسين في جمع بيانات البحث.

الوسائل الإحصائية

لغرض الإجابة عن تساؤلات البحث واستخراج صدقه وثباته، تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- معادلات للفروق لاستخراج القدرة التمييزية للأداة كمؤشر على الصدق البنائي.
- معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
- معادلة كروسكال واليس لاستخراج الفروق وفقا لمتغيرات الشخصية.
- معادلة تحليل التباين الأحادي (Anova)، وطريقة توكي (Tukey) لاستخراج دلالة الفروق لمعرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المؤسسات الاجتماعية.

نتائج البحث:

الإجابة عن التساؤل الأول:

ما النمط القيادي السائد لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس؟.

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بمقارنة متوسطات أفراد العينة في كل نمط من أنماط القيادة باستخدام معادلة تحليل التباين الأحادي، ثم استخراج الفروق بطريقة توكي كما هو مبين في الجدولين (2، و3).

جدول (6) تحليل التباين بين متوسطات أفراد العينة في أنماط القيادة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.000	75.2	13065.9	3	39197.8	بين المجموعات
		173.7	416	72275.3	داخل المجموعات
			419	111473.1	المجموع الكلي



تبين من الجدول (6) أن قيمة F المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة في أنماط القيادة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام معادلة توكي (Tukey) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7) دلالة الفروق بين أنماط القيادة باستخدام معادلة توكي (Tukey)

Subset for alpha = 0.05		N	النمط
المستوى الثاني	المستوى الأول		
	33.68	105	الأوتوقراطي
	36.20	105	الترسلي
54.07		105	الديمقراطي
54.29		105	التحويلي
.99	.50		Sig.

تبين من الجدول السابق أن النمط القيادي السائد بين مديري المؤسسات الاجتماعية هو النمط التحويلي، يليه النمط الديمقراطي، فيما كان النمط الأوتوقراطي هو أقل الأنماط السائدة ثم النمط الترسلي.

الإجابة عن التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز) في درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس؟.

1- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (8) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير الجنس

النمط	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
الديمقراطي	57.4	53.4	9.86	14.29	1.40	30.6	.17
الأوتوقراطي	33	33.8	12.06	13.12	-.25	23.9	.80
الترسلي	35.2	36.3	8.76616	11.43	-.44	27.6	.65
التحويلي	55	54.1	10.97	15.47	.26	29.7	.79
أنماط القيادة	180.7	177.7	19.5	27.5	.52	29.8	.60

يتبين من الجدول (8) أن جميع قيم (T) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ممارسة أنماط القيادة، أي أن متغير جنس مدير المؤسسة ليس له تأثير في ممارسة نمط محدد من أنماط القيادة.

2 - الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (9) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	الديمقراطي	الأوتوقراطي	الترسلي	التحويلي	أنماط القيادة
أقل من 5 سنوات	19	43.47	55.71	46.87	49.97	44.05
من 5 إلى 10 سنوات	48	53.72	50.35	59.23	53.57	55.08
أكثر من 10 سنوات	38	56.86	54.99	48.20	53.79	54.84
قيمة مربع كاي المحسوبة		2.49	.67	3.73	.23	2.04
درجة الحرية		2	2	2	2	2
مستوى المعنوية		.287	.713	.155	.891	.367

يتبين من الجدول (9) أن جميع قيم كاي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ممارسة أنماط القيادة، أي أن متغير سنوات الخدمة لمدير المؤسسة ليس له تأثير في ممارسة نمط محدد من أنماط القيادة.

3 - الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (10) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الديمقراطي	الأوتوقراطي	الترسلي	التحويلي	أنماط القيادة
دبلوم متوسط	34	53.49	60.38	52.69	47.93	53.04
بكالوريوس	66	53.01	49.66	53.30	54.87	52.80
ماجستير فأكثر	5	49.60	46.90	51.20	62.80	55.40
قيمة مربع كاي المحسوبة		.071	2.996	.027	1.712	.034
درجة الحرية		2	2	2	2	2
مستوى المعنوية		.965	.224	.986	.425	.983



يتبين من الجدول أن جميع قيم كا2 لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ممارسة أنماط القيادة، أي أن المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ليس له تأثير في ممارسة نمط محدد من أنماط القيادة.

4- الفروق وفقاً لمتغير الدخل الشهري

جدول (11) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

الدخل الشهري	العدد	الديمقراطي	الأوتوقراطي	الترسلي	التحويلي	أنماط القيادة
أقل من 500	34	45.29	40.29	38.36	42.50	33.57
500-1000	66	54.47	55.21	54.74	54.47	54.39
1000 فأكثر	5	36.40	29.70	41.20	40.40	54.30
قيمة مربع كاي المحسوبة		.071	2.159	4.652	2.677	1.934
درجة الحرية		2	2	2	2	2
مستوى المعنوية		.965	.340	.098	.262	.380

يتبين من الجدول (11) أن جميع قيم كا2 لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ممارسة أنماط القيادة، أي أن الدخل الشهري لمدير المؤسسة ليس له تأثير في ممارسة نمط محدد من أنماط القيادة.

الإجابة عن التساؤل الثالث:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم مقارنة متوسط العينة بمتوسط كل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي والذي يبلغ 30 باعتبار أن درجة الوسط لكل عبارة هي 3 مضروبة في 10 عبارات، وكذلك مقارنة متوسط المستوى الكلي للرضا الوظيفي بدرجة 150 باعتبار أن المقياس يحوي 5 أبعاد كل بعد درجة وسطه تبلغ 30 درجة، والجدول التالي يبين نتيجة تلك المقارنة:

جدول (12) دلالة الفروق بين متوسط العينة بمتوسطات أبعاد مقياس الرضا والمقياس ككل

الأبعاد	متوسط البعء	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
طبيعة العمل	35.90	7.01	8.63	104	0.00
الأمن والانتماء للعمل	39.97	7.25	14.09	104	0.00
الرواتب والحوافز	27.81	9.61	-2.34	104	0.02
تحقيق السعادة	42.60	7.79	16.58	104	0.00
العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	36.63	8.44	8.05	104	0.00
الرضا الوظيفي	182.91	27.88	12.10	104	0.00

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم (T) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة والمتوسطات الفرضية لأبعاد المقياس والمقياس ككل، وتبين المتوسطات الموجودة في الجدول أن جميعها أعلى من المتوسطات الفرضية إلا ما يتعلق ببعء الرواتب والحوافز والذي كان أقل من المتوسط الفرضي. ويدل ذلك على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة مستوى متوسط إلا ما يتعلق ببعء الرواتب والحوافز والذي كان في مستوى منخفض.

الإجابة عن التساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرواتب والحوافز) في درجة مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المؤسسات الاجتماعية بمدينتي زليتن والخمس؟.

1- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (13) دلالة الفروق بين أفراد العينة في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
طبيعة العمل	36.6	35.7	7.21	7.07	.46	22.2	.64
الأمن والانتماء للعمل	37.5	40.4	7.42	7.16	-1.45	22.1	.160
الرواتب والحوافز	27.5	27.9	8.74	9.80	-.37	24.4	.70
تحقيق السعادة	38.5	43.3	8.03	7.54	-2.27	21.7	.03
العلاقة مع المسؤولين	37.1	36.5	7.10	8.70	.29	26.2	.76
الرضا الوظيفي	177	184.5	31.3	27.2	-.86	20.9	.39



يتبين من الجدول (13) أن جميع قيم T لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إلا ما يتعلق ببعده تحقيق السعادة والذي أظهر أن الإناث يشعرون بتحقيق السعادة أكثر من الذكور كما بينت نتيجة قيمة T والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.03). ويدل ذلك على أن متغير جنس مدير المؤسسة ليس له تأثير في مستوى الرضا الوظيفي إلا ما يتعلق ببعده تحقيق السعادة.

2- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (14) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الرضا الوظيفي	العلاقة مع المسؤولين والزملاء	تحقيق السعادة	الرواتب والحوافز	الأمن والانتماء للعمل	طبيعة العمل	العدد	سنوات الخبرة
60.29	46.66	60	60.03	58.76	60.89	19	أقل من 5 سنوات
51.07	55.08	52.28	49.06	55.22	47.95	48	من 5 إلى 10 سنوات
51.79	53.54	50.41	54.46	47.32	55.43	38	أكثر من 10 سنوات
1.341	1.063	1.327	1.905	2.267	2.849		قيمة كاي المحسوبة
2	2	2	2	2	2		درجة الحرية
.511	.588	.515	.386	.322	.241		مستوى المعنوية

يتبين من الجدول رقم (14) أن جميع قيم كاي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى الرضا الوظيفي، أي أن متغير سنوات الخبرة لمدير المؤسسة ليس له تأثير في مستوى الرضا الوظيفي.

3 - الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي

جدول (15) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	طبيعة العمل	الأمن والانتماء للعمل	الرواتب والحوافز	تحقيق السعادة	العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	الرضا الوظيفي
دبلوم متوسط	34	50.59	48.29	54.38	49.66	54.38	51.19
بكالوريوس	66	52.98	53.59	52.31	53.49	51.70	52.61
ماجستير فأكثر	5	69.70	77.20	52.70	69.20	60.80	70.50
قيمة مربع كاي المحسوبة		1.722	4.008	.105	1.870	.520	1.783
درجة الحرية		2	2	2	2	2	2
مستوى المعنوية		.423	.135	.949	.393	.771	.410

يتبين من الجدول (15) أن جميع قيم كاي 2 لم تكن دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى الرضا الوظيفي، أي أن المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ليس له تأثير في مستوى الرضا الوظيفي.



4- الفروق وفقا لمتغير الدخل الشهري

جدول (16) دلالة الفروق بين أفراد العينة حول الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الدخل الشهري

الرضا الوظيفي	العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	تحقيق السعادة	الرواتب والحوافز	الأمن والانتماء للعمل	طبيعة العمل	العدد	
33.00	33.57	42.50	38.36	40.29	45.29	34	أقل من 500
55.54	54.39	54.47	54.74	55.21	54.47	66	500-1000
33.80	54.30	40.40	41.20	29.70	36.40	5	1000 فأكثر
3.059	1.934	2.677	4.652	2.159	1.722		قيمة كاي المحسوبة
2	2	2	2	2	2		درجة الحرية
.217	.380	.262	.098	.340	.423		مستوى المعنوية

يتبين من الجدول (16) أن جميع قيم كاي 2 لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى الرضا الوظيفي، أي أن الدخل الشهري لمدير المؤسسة ليس له تأثير في مستوى الرضا الوظيفي.

الإجابة عن التساؤل الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تقدير نمط القيادة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية ودرجة تقديرهم لمستوى الرضا الوظيفي؟

جدول (17) علاقة الرضا الوظيفي بدرجة تقدير نمط القيادة لدى مديري المؤسسات الاجتماعية

القيادة التحويلية	القيادة الترسلية	القيادة الأوتوقراطية	النمط الديمقراطي	
.317**	.239-*	.331-**	.449**	قيمة R
.001	.014	.001	.000	مستوى المعنوية

تبين من الجدول السابق أن قيم R كانت دالة إحصائياً في جميع أبعاد أنماط القيادة، فقد كانت تلك العلاقة إيجابية في النمط الديمقراطي، والنمط التحويلي، أي أن الرضا الوظيفي يرتفع بارتفاع ممارسة المدراء لهذين النمطين من القيادة. بينما كانت العلاقة سلبية في النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلية، أي أن الرضا الوظيفي يقل نتيجة ممارسة المدراء لهذين النمطين.

التوصيات والمقترحات

- العمل على تحفيز العاملين والأخصائيين ورفع الروح المعنوية لهم وحثهم على العمل الجماعي وبالتالي الرقي بالمؤسسة وتفوقها ورضا المرؤوسين عن عملهم.
- إجراء دورات تدريبية في مجال القيادة والإدارة من أجل تحسين أداء القادة داخل المؤسسات لكي يتسنى لها القيام بدورها الفعال والمطلوب.
- إجراء دراسات مماثلة داخل المؤسسات التربوية والتعليمية الأخرى لمعرفة نمط الإدارة ميزاته وعيوبه من أجل رفعه كفاءة القادة.



المراجع

- إبراهيم أبو فروة (1996) الإدارة المدرسية، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة.
- بشير عريبات (2012) أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية المجلد (20)، العدد (2).
- جاهل موسى ونويوة محمد (2017) أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف.
- خولة خمار (2017) القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال، دراسة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي.
- سميرة يحيى دحلان (2013) أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- طارق عبد الحميد البدرى (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبدالمؤمن فرج الفقي (1994) الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا.
- علي أحمد عياصرة (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- غسان محمد السادة (2014) الشخصية القيادية للأستاذ الجامعي وعلاقتها بمستوى كفاءته المهنية من وجهة نظر طلبته، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد (7)، العدد (2).
- قاسم شاهين العمري (2009) أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.
- محمد سليمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- هالة مصباح البنا (2013) الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وهيب إبراهيم سمعان ومحمد منير مرسي (1975) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.



The leadership styles of social enterprise managers and its relationship to the job satisfaction of teachers and specialists in this enterprises.

**** Salem Mansour Bin Zaid**

Abstract

The current research sought to know the leadership styles of the managers of social institutions in the cities of Zliten and Khums and their relationship to the job satisfaction of teachers and specialists, where the researcher used the descriptive survey method to collect data, and used two scales, one of which was to measure leadership patterns and the second to measure job satisfaction. And after distributing it to all teachers and specialists of social institutions of the teachers and specialists during the academic year 2019/2020, the researcher has verified The reliability and reliability of the tool. After using the appropriate statistical methods, the study reached the following results :

- The dominant leadership style among social enterprise managers is the transformational one, followed by the democratic one, while the autocratic style is the least prevalent
- There are no differences between the members of the sample in the practice - of leadership patterns, that is, the gender variable of the director of the institution - years of service - educational qualification - the monthly income of the director of the institution, has no effect on the practice of a specific style of leadership.
- The job satisfaction level of the sample is average, except after salaries and incentives, which was at a low level
- The gender of the director of the institution has no effect on the level of job satisfaction except after achieving happiness

**Faculty of Arts, Alasmara Islamic University



- Duration of service years for the director of the institution and the educational qualification of the director have no effect on the level of job satisfaction

The values of (R) were statistically significant in all dimensions of leadership styles, as this relationship was positive in the democratic style and the transformational pattern, that is, job satisfaction increases with the rise of managers' exercise of these two types of leadership, while the relationship was negative in the autocratic and missionary style, that is, Job satisfaction decreases as a result of managers practicing these two patterns