

## النمط القيادي الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة

### المتوسطة بمحافظة بغداد

أ.م.د. سالم رشيد عزيمة

كلية الطب / جامعة بغداد

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، مديرو المدارس، الرضا الوظيفي

### ملخص البحث

الأنماط القيادية الإدارية المتبعة لها دورها الفعال في عملية اندفاع وإثارة الآخرين وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد والعطاء، لذا يجب أن يتميز القائد بخصائص وصفات تساعده على النجاح في عمله والرقى ببرامجه والاستمرار في عمله من خلال شعوره بالسعادة والارتياح والرضا عن عمله، إذ إن الرضا الوظيفي يعد من أهم المداخل العلمية التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن نظراً لما لها من أهمية بالنسبة لاستمرار العمل وتواصله بالصورة الفعالة والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة. أما هدف البحث فهو:

1. تعرف نوع العلاقة بين النمط القيادي الإداري لمدرء المدارس بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد وبحسب وجهة نظر المدرسين.

وقد تمثلت عينة البحث بـ (225) مدرساً من المدارس المتوسطة ضمن المديرية العامة للتربية الرصافة في محافظة بغداد (الرصافة الأولى، والثانية، والثالثة) للعام الدراسي 2013 - 2014 م، وقد تم استخدام (مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي) وبعد معالجة البيانات إحصائياً تم عرضها وتفسيرها وبذلك تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ( الرضا عن إنجازات العمل، الرضا عن الاعتراف والتقدير، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن مسؤوليات الوظيفة، الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي، الرضا عن فرص النمو الوظيفي، الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل، الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة، الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية، الرضا عن الراتب، الرضا عن الحالة الاجتماعية، الرضا عن الحياة الشخصية، الرضا عن ضمانات الوظيفة، الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء، الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم ) ونمط القيادة الإدارية لمقياس الأنماط القيادية .

ظهر جود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ( الرضا عن إنجازات العمل، الرضا عن الاعتراف والتصدي، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن مسؤوليات

الوظيفة، الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي، الرضا عن فرص النمو الوظيفي، الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل، الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة، الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية ، الرضا عن الراتب، الرضا عن الحالة الاجتماعية، الرضا عن الحياة الشخصية، الرضا عن ضمانات الوظيفة، الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء، الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم ( ونمط التوجيه والمتابعة لمقياس الأنماط القيادية .

***The Leading – administrative Style of School Headmasters and its Relationship with Professional Consent for Intermediate School Teachers in Baghdad***

*Asst. Prof. Salim Rashid Azima*

*University of Baghdad– College of Medicine*

*The prevailing leading – administrative styles play a respectable role in encouraging and motivating others to direct them to do all what they can. Therefore, the leader should have characteristics and features that help him go successfully in his job , promote his programs and keep on doing through being happy and satisfied with his job because professional satisfaction is considered one of the scientific fields which receives attention nowadays due to its importance in enhancing work and contributing to attaining the mapped out objectives.*

*The aim of the study is finding out the relationship between the leading– administrative style of school headmaster and the professional satisfaction of school intermediate teachers in Baghdad from the teachers' point of view.*

*The sample of the study consist of 225 teachers from the intermediate schools of Risafa directorate general of Education in Baghdad ( Risafa I , II and III ) for the academic year 2013–2014.*

*The leadership styles scale and professional satisfaction scale have been used after processing the data statistically , and then, the data were analyzed to reach the following conclusions:*

*1. There is an abstract relationship between the dimensions of the professional satisfaction scale ( satisfaction on job achievement , on esteem , on the job itself , on job responsibilities , on professional progress and promotion , on professional development opportunities , on systems and work procedures , on supervision and its conventional styles , on work circumstances and its physical environment , on the payment , on the social status , on personal status , on work assurance , on relations with employers , employees , and colleagues , and on pupils and their parents' attitudes towards teaching / learning process ) and the administrative leadership style.*

*2. There is an abstract relationship between the dimensions of the professional satisfaction scale ( satisfaction on job achievement , on esteem , on the job itself , on job responsibilities , on professional progress and promotion , on professional development opportunities , on systems and work procedures , on supervision and its conventional styles , on work circumstances and its physical environment , on the payment , on the social status , on personal status , on work assurance , on relations with employers , employees , and colleagues , and on pupils and their parents' attitudes towards teaching / learning process ) and guidance and follow-up style of leadership styles scale.*

*3. There is an abstract relationship between the total score of the professional satisfaction scale and the total score of leadership styles score.*

## 1 - المقدمة:

يعد موضوع القيادة عموماً والقيادة الإدارية على وجه الخصوص من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين ورجال الإدارة بوجه الخصوص ، إذ إن القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف فإن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة ، وهل هو نشاط سياسي أم ديني أم عسكري ، ومن هنا يوصف الشخص الذي يوجه كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي أو القائد الديني أو القائد العسكري والقيادة عمل أنساني يتم بالإنسان ولصالحه لذا فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القائد، وإنها عملية حث وتوجيه للأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وتحقيق النتائج المرجوة منهم .

والأنماط القيادية الإدارية المتبعة لها دورها الفعال في عملية اندفاع وإثارة الآخرين وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق العمل وإنجازه من خلال اختيار أصح الأساليب القيادية وأكثرها فعالية. يمكن تعريفها بأنها عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف (العاني: 2004: 20)

لذا يجب أن يتميز القائد بخصائص وصفات تساعده على النجاح في عمله والرقى ببرامجه والاستمرار في عمله من خلال شعوره بالسعادة والارتياح والرضا عن عمله، إذ إن الرضا الوظيفي يعد من أهم المداخل العلمية التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن نظراً لما لها من أهمية بالنسبة لاستمرار العمل وتواصله بالصورة الفعالة والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

إن موضوع الرضا الوظيفي قد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس إذ تكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعاً يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به فعملية تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للقائد الإداري نظراً لما له من تأثير على سلوك عمله.

إن رضا العاملين الوظيفي يعد من مكونات بيئة العمل وهو أحد العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، فينظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فاعلية النمط القيادي الإداري بشكل عام وعلى مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية أو السلبية التي يبديها القائد الإداري نحو عمله. وعرفه بأنه " حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة " (حريم: 2009: 93).

وأهمية البحث تكمن بكونه محاولة جادة لدراسة النمط القيادي الإداري لمدراس ومدراء المدارس ومحاولة معرفة علاقته بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد ومن وجهة نظرهم، ويعد العنصر البشري حجر الزاوية في عمليات البناء في شتى المجالات ، إذ يعد كونه عاملاً مؤثراً في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المحيطة به، ويعد أيضاً من العناصر المهمة التي تركز عليها المؤسسات وهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي يزر بها الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح القيادة الإدارية في توفير القدر الكافي من الدافعية وعلى استثمار هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز والتي تعد كقوة يمكنها تحقيق درجة عالية من رضا وولائهم الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداءً راقياً، ولقد تطور دور مديري المدارس بإيجاد الجو الانفعالي السليم في المدرسة حتى تكون قادرة هذه الأجواء على رفع الكفاءات البشرية التي تمتلكها المدرسة وجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف العلمية المنشودة وكله يعتمد على النمط القيادي الإداري لمدير المدرسة والذي يؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها، وإن العلاقات السائدة في المدرسة بين جميع أعضاء الأسرة المدرسية تتأثر بنوعية هذه العلاقات وينمط القيادة الإدارية السائدة ، كما تتأثر بأداء الأساتذة ومدى رضاهم الوظيفي وجميعها تتأثر بنمط القيادة الإدارية لمدير المدرسة لأنه هو من يقود المدرسة، ونظراً لعدم وجود دراسة على حد علم الباحث تتناول دراسة متغير نمط القيادة الإدارية لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمدرسين بغية التوصل إلى نوع العلاقة للاستفادة منها في توجيه مديري المدارس لكون الإدارة المدرسية الناجحة والمتمثلة بمديرها هي الموجه لتصرفات المدرسين وهي المطبقة للعمليات التعليمية وهي التي تساهم في تطويرها، أو تؤثر سلباً على العملية التعليمية من خلال النمط القيادي الإداري السائد والذي تتبعه الإدارة المدرسية، لذا تناول الباحث دراسة النمط القيادي الإداري لمديري المدارس ومحاولة معرفة نوع العلاقة بالرضا الوظيفي للمدرسين بالدراسة المتوسطة في محافظة بغداد وبحسب وجهة نظر المدرسين.

## 2- إجراءات البحث:

### 2-1 منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث والذي من خلاله يمكن تحقيق أهدافه.

## 2- 2 عينة البحث:

تم اختيار عينة بحثه بالطريقة العشوائية والمتمثلة ببعض المدرسين الذكور فقط في المدارس المتوسطة ضمن المديرية العامة للتربية الرصافة في محافظة بغداد (الرصافة الأولى ، والثانية ، والثالثة)، وقد بلغ عدد المدارس المتوسطة (339) مدرسة فيها (7966) مدرساً ومدرسة وبواقع (4016) مدرساً و (3950) مدرسة، وقد تم اختيار (225) مدرساً بنسبة (5.602%) بعد أن تم استبعاد المعلمين الذين لم تكن إجاباتهم متكاملة من (25) مدرسة متوسطة وبنسبة (7.374%) للعام الدراسي 2013 - 2014 م ، كما تم اختيار (20) مدرساً يمثلون عينة التجربة الاستطلاعية .

## 2 - 3 وسائل جمع البيانات:

من أجل الحصول على بيانات صحيحة استعان الباحث بالوسائل الآتية:  
المراجع العربية والأجنبية، شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، الاختبارات والقياس، استمارات التسجيل الفردية لمقياس الأنماط القيادية، استمارات التسجيل الفردية لمقياس الرضا الوظيفي، ساعات توقيت عدد (3)، حاسبة شخصية الكترونية نوع (CASIO FX - 991M) .

## 2 - 4 خطوات تنفيذ البحث:

قام الباحث باستخدام أداتين في عمله الأولى لقياس الأنماط القيادية (حيدر: 42)، والثانية لقياس الرضا الوظيفي (عطاس: 2008: 17). وفيما يأتي توضيح الأدوات:

### أولاً : مقياس الأنماط القيادية :

يتكون مقياس الأنماط القيادية والذي صممه (د. حيدر علي حيدر) بكلية التربية / الجامعة المستنصرية من (43) فقرة موزعة على نمطي (القيادة الإدارية) بواقع (22) فقرة، (التوجيه والمتابعة) بواقع (21) فقرة، وللمقياس خمسة درجات (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا تؤدي ) وتمنح خمسة درجات للإجابة تعطي عند التصحيح (5، 4، 3، 2، 1) وفقاً لمقياس (ليكرت) .

### ثانياً : مقياس الرضا الوظيفي:

يتكون المقياس من (73) عبارة تتعلق بقياس درجة الرضا الوظيفي موزعة على (15) بعداً وكالاتي:

- ❖ بعد الرضا عن إنجازات العمل/ الفقرات (1، 2، 3، 4، 5).
- ❖ بعد الرضا عن الاعتراف والتقدير/ الفقرات ( 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ) .
- ❖ بعد الرضا عن العمل نفسه / الفقرات ( 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 ) .
- ❖ بعد الرضا عن مسؤوليات الوظيفة / الفقرات ( 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ) .
- ❖ بعد الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي / الفقرات ( 25 ، 26 ، 27 ) .

- ❖ بعد الرضا عن فرص النمو الوظيفي / الفقرات ( 28، 29، 30، 31، 32، 33 ) .
- ❖ بعد الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل / الفقرات ( 34، 35، 36، 37، 38، 39 ) .
- ❖ بعد الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة / الفقرات ( 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47 ) .
- ❖ بعد الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية / الفقرات ( 48، 49، 50 ) .
- ❖ بعد الرضا عن الراتب / الفقرات ( 51، 52، 53 ) .
- ❖ بعد الرضا عن الحالة الاجتماعية / الفقرات ( 54، 55، 56 ) .
- ❖ بعد الرضا عن الحياة الشخصية / الفقرات ( 57، 58، 59 ) .
- ❖ بعد الرضا عن ضمانات الوظيفة / الفقرات ( 60، 61، 62 ) .
- ❖ بعد الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين ، والزملاء / الفقرات ( 63، 64، 65، 66، 67 ) .
- ❖ بعد الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم / الفقرات ( 68، 69، 70، 71، 72، 73 ) .
- ❖ وقد تم صياغة فقرات الاستجابات وفقاً لمقياس ( ليكرت ) ذي الخمس درجات { غير راض إطلاقاً (1)، غير راض (2)، لا أدري (3)، راض (4)، راض جداً (5) }.

## 2- 5 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء تجربة استطلاعية بتاريخ 2013/10/12 على (20) مدرساً في المدارس المتوسطة بمحافظة بغداد ومن خارج حدود العينة من أجل التأكد من وضوح فقرات مقياسي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة ومدى ملائمتها للبيئة العراقية قبل إجراء التجربة الأساسية، ثم قام الباحث باستخراج الأسس العلمية للمقياسين المستخدمة عن طريق حساب (صدق وثبات وموضوعية) المقاييس وعلى عينة التجربة الاستطلاعية وكالتالي:

### 2 - 5 - 1 صدق المقياسين:

قام الباحث بعرض المقياسين على الخبراء والمختصين لتقدير مدى ملاءمتها للبيئة العراقية وقد اتفقوا جميعاً وبنسبة 100% على صلاحية المقياسين وبذلك تعد ذات صدق ظاهري.

### 2 - 5 - 2 ثبات المقياسين:

قام الباحث بحساب ثبات (مقياس الأنماط القيادية) بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ألفا كرونباخ، ففي طريقة الاختبار وإعادة الاختبار تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بين درجات التطبيقين وبلغت القيمة المحسوبة (0.861) لذا يعد المقياس ذا معامل ثبات عالٍ

نظراً لكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (0.444) عند درجة حرية (18) وبمستوى دلالة 0.05 .

أما بطريقة معامل ألفا كرونباخ والتي تعتمد فكرتها على مدى ارتباط الفقرات مع بعضها البعض داخل المقياس وكذلك ارتباط كل فقرة مع المقياس ككل، فقد كانت قيمة معامل الثبات (0.912) لذا فإن هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه لتمتعه بثبات عالٍ.

أما (مقياس الرضا الوظيفي) فقد حسب ثباته بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ألفا كرونباخ، ففي طريقة الاختبار وإعادة الاختبار تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بين درجات التطبيقين وبلغت القيمة المحسوبة (0.879) لذا يعد المقياس ذا معامل ثبات عالٍ نظراً لكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (0.444) عند درجة حرية (18) وبمستوى دلالة 0.05 ، أما بطريقة معامل ألفا كرونباخ فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.930) لذا فإن هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه لتمتعه بثبات عالٍ أيضاً .

## 2 - 5 - 3 موضوعية المقاييس:

نظراً لوضوح فقرات المقاييس وطريقة احتسابها وملائمتها لعينة البحث لذا فهي تتمتع بموضوعية عالية لكونها سوف لن تؤدي إلى حدوث أي اختلاف بدرجات المقومين عند احتساب الدرجات .

## 2 - 6 التجربة الرئيسية:

تم إجراء التجربة الرئيسية في (2013/10/22) وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- ❖ وزعت استمارات مقياس الأنماط القيادية على المدرسين بأسلوب الاتصال المباشر.
- ❖ وزعت استمارات مقياس الرضا الوظيفي على المدرسين بأسلوب الاتصال المباشر.
- ❖ شرح أهمية البحث والتأكيد على الدقة بالإجابة عن جميع أسئلة المقياسيين.

## 2 - 7 الوسائل الإحصائية:

لقد تم استخدام منظومة البرامج الجاهزة ( SPSS ) .

## 3 - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

### 3 - 1 عرض نتائج مقياس الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وتحليلها:

قام الباحث بتفريغ بيانات المقاييسين بعد جمعها ثم تم معالجتها إحصائياً.

### 3 - 1 - 1 عرض نتائج مقياس الأنماط القيادية وتحليلها:

قام الباحث باستخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس

الأنماط القيادية وكما في الجدول (1).



الجدول (1) يوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأنماط القيادية

| ت  | الأنماط          | الفقرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|------------------|---|---------------|-------------------|
| 1  | القيادة الإدارية | يتابع دوام أعضاء الهيئة التدريسية                   | 3.591         | 1.195             |
| 2  |                  | يتحدث مع التدريسيين بصراحة                          | 3.577         | 1.255             |
| 3  |                  | يحرص على رفع المستوى العلمي للطلبة                  | 3.617         | 1.244             |
| 4  |                  | يؤكد على ترسيخ القيم التربوية والعلمية              | 3.564         | 1.201             |
| 5  |                  | متابعة الخطة اليومية والسبوعية للمدرسين             | 3.924         | 1.175             |
| 6  |                  | يقف إلى جانب المدرسين عندما يتطلب الأمر             | 3.715         | 1.249             |
| 7  |                  | يحرص على مشاركة المدرسين في وضع الجدول المدرسي      | 3.813         | 1.203             |
| 8  |                  | يؤدي الواجبات الإدارية بشكل جيد                     | 3.786         | 1.202             |
| 9  |                  | يتعامل مع المدرسين بصدق ووضوح                       | 3.635         | 1.142             |
| 10 |                  | يجيد فن التعامل مع الكادر الإداري                   | 3.613         | 1.205             |
| 11 |                  | يتحلى بالصبر والحكمة                                | 3.555         | 1.294             |
| 12 |                  | يكون متحدثاً لبقاً                                  | 3.542         | 1.298             |
| 13 |                  | يعمل على إشاعة روح العمل التضامني                   | 3.617         | 1.276             |
| 14 |                  | يكون ديمقراطياً في التعامل مع العاملين معه          | 3.502         | 1.278             |
| 15 |                  | يراعي الظروف الحياتية للمدرسين                      | 3.742         | 1.128             |
| 16 |                  | يكافئ المتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية | 3.555         | 1.259             |
| 17 |                  | يكون ذا شخصية قيادية متسامحة                        | 3.382         | 1.244             |
| 18 |                  | يجب أن يكون قدوة في تعامله مع الآخرين               | 3.626         | 1.162             |
| 19 |                  | يتسم بروح الشجاعة في طرحه لآرائه وأفكاره            | 3.471         | 1.210             |
| 20 |                  | يكون ذا خبرة في اختصاصه وإدارته                     | 3.426         | 1.204             |
| 21 |                  | يتعامل مع المدرسين بعدالة                           | 3.564         | 1.120             |
| 22 |                  | يمتلك القدرة على الإقناع والإقناع                   | 3.662         | 1.169             |
| 1  | القيادة الإدارية | يتجنب أسلوب التهديد في التعامل مع التدريسيين        | 3.680         | 1.116             |
| 2  |                  | يعمل على رفع معنويات المدرسين                       | 3.106         | 1.287             |
| 3  |                  | يشجع على الابتكار والتطوير                          | 3.626         | 1.127             |
| 4  |                  | يهتم بتنمية السلوك الإداري والتربوي لدى التدريسيين  | 3.764         | 1.1388            |
| 5  |                  | يحافظ على أسرار التدريسيين والطلبة                  | 3.493         | 1.232             |
| 6  |                  | يوجه العاملين معه لتعزيز رغبتهم وتعاملهم مع الطلبة  | 3.444         | 1.259             |
| 7  |                  | يرصد العلاقات الإنسانية بين المدرسين والطلبة        | 3.582         | 1.181             |
| 8  |                  | يحسن الإصغاء إلى مشكلات التدريسيين والطلبة          | 3.280         | 1.266             |

|       |       |   |                   |    |
|-------|-------|---|-------------------|----|
| 1.153 | 3.466 | يهتم بالطلبة المتأخرين دراسياً                      | التوجيه والمتابعة | 9  |
| 1.203 | 3.488 | يساهم بإرشاد الطلبة نحو السلوك الجيد                |                   | 10 |
| 1.233 | 3.777 | يهتم بعقد اجتماعات دورية مع المدرسين                |                   | 11 |
| 1.224 | 3.466 | يتأكد من دوام المدرسين والطلبة                      |                   | 12 |
| 1.158 | 3.271 | يتابع تنفيذ القرارات الإدارية                       |                   | 13 |
| 1.231 | 3.360 | يتبع الطرق السليمة في الأمور المالية والإدارية      |                   | 14 |
| 1.172 | 3.528 | يعمل بمبدأ العمل الجماعي مع المدرسين                |                   | 15 |
| 1.172 | 3.284 | يحدد مسؤولية كل مدرس بدقة                           |                   | 16 |
| 1.253 | 3.231 | يتابع النمو المهني للمدرسين                         |                   | 17 |
| 1.246 | 3.488 | يوجه المدرسين لتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم |                   | 18 |
| 1.254 | 3.217 | يتابع نظافة المدرسة                                 |                   | 19 |
| 1.233 | 3.342 | يوجه المدرسين إلى كيفية إدارة الصف                  |                   | 20 |
| 1.232 | 3.506 | يوجه المدرسين على إجراء البحوث التربوية والعلمية    |                   | 21 |

من خلال الجدول (1) يتضح أن هنالك تبايناً واضحاً في قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط وأن أعلى قيمة للأوساط الحسابية كانت عند الفقرة (5) في نمط القيادة الإدارية إذ بلغ الوسط الحسابي (3.924) درجة وبانحراف معياري (1.175) درجة في حين أقل قيمة عند الفقرة (17) في نمط القيادة الإدارية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.382) درجة وبانحراف معياري (1.244) درجة، وأن أعلى قيمة للأوساط الحسابية كانت عند الفقرة (11) في نمط التوجيه والمتابعة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.777) درجة وبانحراف معياري (1.233) درجة في حين أقل قيمة عند الفقرة (2) في نمط التوجيه والمتابعة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.106) درجة وبانحراف معياري (1.287) درجة .

### 3 - 1 - 2 عرض نتائج مقياس الرضا الوظيفي وتحليلها:

قام الباحث باستخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي وكما في الجدول (2) .

ومن خلال الجدول يتضح أن هنالك تباين واضح في قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد وأن أعلى قيمة للأوساط الحسابية كانت عند الفقرتين (29) و (30) في بعد الرضا عن فرص النمو الوظيفي إذ بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (4.284) درجة وبانحراف معياري (1.113) درجة في حين أقل قيمة كانت عند الفقرة (14) في بعد الرضا عن العمل نفسه إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.595) درجة وبانحراف معياري (1.210) درجة .

الجدول ( 2 ) يوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات | البعد                           | ت |
|-------------------|---------------|---------|---------------------------------|---|
| 1.160             | 4.182         | 1       | الرضا عن إنجازات العمل          | 1 |
| 1.189             | 4.222         | 2       |                                 |   |
| 1.162             | 3.977         | 3       |                                 |   |
| 1.189             | 4.022         | 4       |                                 |   |
| 1.140             | 3.946         | 5       |                                 |   |
| 1.157             | 4.097         | 6       | الرضا عن الاعتراف والتقدير      | 2 |
| 1.206             | 3.982         | 7       |                                 |   |
| 1.209             | 3.915         | 8       |                                 |   |
| 1.214             | 4.057         | 9       |                                 |   |
| 1.201             | 4.044         | 10      |                                 |   |
| 1.264             | 3.942         | 11      |                                 |   |
| 1.176             | 4.057         | 12      | الرضا عن العمل نفسه             | 3 |
| 1.170             | 3.897         | 13      |                                 |   |
| 1.210             | 3.595         | 14      |                                 |   |
| 1.221             | 3.991         | 15      |                                 |   |
| 1.131             | 3.920         | 16      |                                 |   |
| 1.093             | 3.964         | 17      | الرضا عن مسؤوليات الوظيفة       | 4 |
| 1.211             | 3.862         | 18      |                                 |   |
| 1.185             | 4.115         | 19      |                                 |   |
| 1.245             | 3.946         | 20      |                                 |   |
| 1.103             | 4.013         | 21      |                                 |   |
| 1.177             | 4.124         | 22      |                                 |   |
| 1.162             | 4.177         | 23      | الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي | 5 |
| 1.219             | 3.937         | 24      |                                 |   |
| 1.125             | 4.017         | 25      |                                 |   |
| 1.143             | 4.040         | 26      | الرضا عن فرص النمو الوظيفي      | 6 |
| 1.157             | 4.026         | 27      |                                 |   |
| 1.103             | 4.040         | 28      |                                 |   |
| 1.113             | 4.284         | 29      |                                 |   |
| 1.121             | 4.284         | 30      |                                 |   |

|       |       |    |                                    |    |
|-------|-------|----|------------------------------------|----|
| 1.194 | 4.142 | 31 | الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل      | 7  |
| 1.164 | 4.120 | 32 |                                    |    |
| 1.166 | 4.124 | 33 |                                    |    |
| 1.220 | 1.044 | 34 |                                    |    |
| 1.101 | 3.982 | 35 |                                    |    |
| 1.148 | 4.106 | 36 |                                    |    |
| 1.095 | 4.240 | 37 |                                    |    |
| 1.088 | 4.155 | 38 |                                    |    |
| 1.175 | 4.182 | 39 |                                    |    |
| 1.183 | 4.075 | 40 |                                    |    |
| 1.218 | 4.080 | 41 |                                    |    |
| 1.124 | 4.115 | 42 |                                    |    |
| 1.196 | 4.191 | 43 |                                    |    |
| 1.070 | 4.204 | 44 |                                    |    |
| 1.072 | 4.106 | 45 |                                    |    |
| 1.121 | 4.044 | 46 |                                    |    |
| 1.151 | 4.240 | 47 |                                    |    |
| 1.091 | 4.151 | 48 | الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية | 9  |
| 1.127 | 4.222 | 49 |                                    |    |
| 1.239 | 3.991 | 50 |                                    |    |
| 1.153 | 3.933 | 51 | الرضا عن الراتب                    | 10 |
| 1.082 | 4.057 | 52 |                                    |    |
| 1.092 | 4.142 | 53 |                                    |    |
| 1.122 | 3.911 | 54 | الرضا عن الحالة الاجتماعية         | 11 |
| 1.179 | 4.035 | 55 |                                    |    |
| 1.258 | 3.960 | 56 |                                    |    |
| 1.041 | 4.164 | 57 | الرضا عن الحياة الشخصية            | 12 |
| 1.105 | 4.182 | 58 |                                    |    |
| 1.178 | 4.022 | 59 |                                    |    |
| 1.099 | 4.164 | 60 | الرضا عن ضمانات الوظيفة            | 13 |
| 1.098 | 4.048 | 61 |                                    |    |
| 1.116 | 4.128 | 62 |                                    |    |
| 1.099 | 4.151 | 63 |                                    |    |
| 1.162 | 3.848 | 64 |                                    |    |

|       |       |    |  |    |
|-------|-------|----|--|----|
| 1.011 | 4.128 | 65 | الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء                | 14 |
| 0.954 | 4.186 | 66 |  |    |
| 1.094 | 4.146 | 67 |  |    |
| 1.193 | 4.013 | 68 | الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم | 15 |
| 1.193 | 3.680 | 69 |  |    |
| 1.163 | 3.791 | 70 |  |    |
| 1.167 | 3.755 | 71 |  |    |
| 1.140 | 3.871 | 72 |  |    |
| 1.198 | 3.831 | 73 |  |    |

### 3 - 2 عرض علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي وتحليلها مناقشتها:

أستخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان بين نتائج مقياس الأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة وبحسب وجهة نظر المدرسين وتم التوصل إلى النتائج المعروضة في الجدول (4) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي الخمسة عشر وبين (النمط الأول) نمط القيادة الإدارية لمقياس الأنماط القيادية وذلك لكون قيمة (r) المحسوبة كانت على التوالي ( 0.421، 0.359، 0.582، 0.660، 0.642، 0.376، 0.514، 0.353، 0.573، 0.688، 0.692، 0.713، 0.539، 0.599، 0.320 ) أكبر من قيمة (r) الجدولية والبالغة (0.138) عند درجة حرية (223) وتحت مستوى دلالة 0.05 .

وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي الخمسة عشر وبين (النمط الثاني) نمط التوجيه والمتابعة لمقياس الأنماط القيادية وذلك لكون قيمة (r) المحسوبة كانت على التوالي ( 0.511، 0.301، 0.542، 0.568، 0.597، 0.412، 0.678، 0.463، 0.686، 0.649، 0.572، 0.699، 0.610، 0.712، 0.411 ) أكبر من قيمة (r) الجدولية والبالغة (0.138) عند درجة حرية (223) وتحت مستوى دلالة 0.05 .

وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية وذلك لكون قيمة (r) المحسوبة كانت (0.652) والتي هي أكبر من قيمة (r) الجدولية والبالغة (0.138) عند درجة حرية (223) وتحت مستوى دلالة 0.05 .

الجدول (4) يوضح معامل الارتباط للأنماط القيادية بالرضا الوظيفي

| ت     | الأنماط القيادية |             | قيمة r للدرجة الكلية | قيمة r للنمط الثاني | قيمة r للنمط الأول | أبعاد الرضا الوظيفي  |
|-------|------------------|-------------|----------------------|---------------------|--------------------|--|
|       | قيمة r الجدولية  | درجة الحرية |                      |                     |                    |  |
| 1     | 0.138            | 223         | 0.652                | 0.511               | 0.421              | الرضا عن إنجازات العمل   |
| 2     |                  |             |                      | 0.301               | 0.359              | الرضا عن الاعتراف والتقدير                                       |
| 3     |                  |             |                      | 0.542               | 0.582              | الرضا عن العمل نفسه  |
| 4     |                  |             |                      | 0.568               | 0.660              | الرضا عن مسؤوليات الوظيفة  |
| 5     |                  |             |                      | 0.597               | 0.642              | الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي                                  |
| 6     |                  |             |                      | 0.412               | 0.376              | الرضا عن فرص النمو الوظيفي                                       |
| 7     |                  |             |                      | 0.678               | 0.514              | الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل                                    |
| 8     |                  |             |                      | 0.463               | 0.353              | الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة                                   |
| 9     |                  |             |                      | 0.686               | 0.573              | الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية                               |
| 10    |                  |             |                      | 0.649               | 0.688              | الرضا عن الراتب  |
| 11    |                  |             |                      | 0.572               | 0.692              | الرضا عن الحالة الاجتماعية                                       |
| 12    |                  |             |                      | 0.699               | 0.713              | الرضا عن الحياة الشخصية  |
| 13    |                  |             |                      | 0.610               | 0.539              | الرضا عن ضمانات الوظيفة  |
| 14    |                  |             |                      | 0.712               | 0.599              | الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء                |
| 15    |                  |             |                      | 0.411               | 0.320              | الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم |
| معنوي |                  |             |                      |                     |                    | الدرجة الكلية  |

يرى الباحث أن النتيجة التي تم التوصل إليها تعد منطقية وطبيعية ، ويعزو سبب هذه العلاقة المعنوية كون المقياسين قد اعتمدا على أخذ وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة بمحافظ بغداد إذ إن الظروف البيئية التي توجه المدرسين هي التي تعمل على تحديد درجات الرضا الوظيفي لديهم وتجعلهم يقبلون على العمل بحب وتفاؤل لكونهم يفكرون في مستقبل أفضل، وإن مستويات الرضا عن الراتب فالباحث يرى أن الرواتب المرتفعة هي التي تشعر المدرسين بالاستقرار الوظيفي وتشجعه نحو المزيد من التقدم المهني في ظل وجود نظام حوافز ومكافآت تعمل على تحفيز المدرسين على بذل الجهود والطاقات للنجاح في العملية التدريسية .

وإن العلاقة المعنوية لجميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي للمدرسين مع بعدي مقياس الأنماط القيادية لمدرء المدارس يتفق مع ما اشار إليه ( النمري: 1430 هـ :95) ( إن الخبرة في مجال الإدارة تعد مجالاً رحباً لاستخدام مدير المدرسة ذكاءً الوجداني في تعامله مع جميع منتسبي المدرسة واحتواء المشكلات التي قد تظهر ومعالجتها بحنكة وبالتالي فإن مدير المدرسة ذو الخبرة الأعلى لديه قدرة أكبر في توظيف ذكائه للتعامل مع محيط العمل في المدرسة نتيجة تعامله المتكرر مع مواقف متعددة أثناء سير العمل ومع تعقيدات العمل ) .

ويرى الباحث أن العلاقة المعنوية بين الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرسي الدراسة المتوسطة إذا تحقق لهم النمط القيادي الإداري المعتدل والمتوازن والعكس صحيح، إن النتيجة التي تم التوصل لها تتفق مع ما ذكره (النمري: 1430 هـ:116) (كلما زاد تحقيق وممارسة هذه الأنماط القيادية من قبل مديري المدارس زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين). وتتفق مع ما ذكره (العاني: 1996: 82) (إن القيادة في المؤسسة التربوية وعلى وجه التحديد (المدرسة) لا تقل أهميتها عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بل تفوتها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري).

وإن النتيجة التي تم التوصل لها بوجود علاقة معنوية بين نمط التوجيه والمتابعة في مقياس الأنماط القيادية وجميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي تفق مع ما توصل إليه (حيدر علي حيدر: 66) ( إن متوسط مجال التوجيه والمتابعة لمدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة كان على الغالب أعلى من المتوسط ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة العمل الإداري والتربوي ومحتواه وما يصاحبه من شعور المدرسين والمدرسات بالإنجاز الدراسي والرضا عن العمل داخل المدرسة مما أدى إلى قلة المتابعة والتوجيه من قبل المديرين والمديرات للمدرسين والمدرسات ) .

إن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد بالدرجة الأساس على المديرين ذوي الأنماط القيادية الإدارية والذين يتميزون بالمتابعة والتوجيه، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (عصمت وأحمد: 1987:302) " إن غالبية المختصين في مجال الإدارة يضعون مدير المدرسة في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسؤول المباشر الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها " .

وتتفق مع ما أشار إليه (حيدر:44) نقلاً عن (Hanson 1979) " إن فهم سلوك القائد الإداري منظمة كانت من خلال ما أكدته الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو حول الصفات المميزة للقيادة الفاعلة التي تصنف النمط السلوكي للقائد إلى بعدين رئيسيين هما ( المهتم بالعمل، و المهتم بالعلاقات الإنسانية ) " .

والباحث يرى أيضاً أن العلاقة المعنوية الموجبة بين الدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية مع الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي هي نتيجة متطابقة مع الحقائق العلمية إذ إن الأنماط

القيادية التي تتلاءم وتتطابق مع رؤية المدرسين فإنها حتماً ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس المتوسطة وتؤدي إلى تزايد درجة المثابرة والاهتمام لديهم والتي تؤدي أيضاً إلى زيادة درجة ثقة المدرس في قدراته وكذلك سيختفي الخوف والقلق من بدء العمل لكونهم يتمتعون بالرضا الوظيفي عن مسؤولية الوظيفة وهذا يتطابق مع ما توصل إليه (حريم: 2008: 125) ؛ وجود علاقة أرتبطت موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد الرابع عشر للرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ) مع كل من المثابرة والإنجاز وتنوع الاهتمامات " .

**4-الخاتمة:**

وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي (الرضا عن إنجازات العمل، الرضا عن الاعتراف والتقدير، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن مسؤوليات الوظيفة ، الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي، الرضا عن فرص النمو الوظيفي، الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل، الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة، الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية، الرضا عن الراتب، الرضا عن الحالة الاجتماعية، الرضا عن الحياة الشخصية، الرضا عن ضمانات الوظيفة، الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء، الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم ) و نمط القيادة الإدارية لمقياس الأنماط القيادية .

وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي (الرضا عن إنجازات العمل ، الرضا عن الاعتراف والتقدير، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن مسؤوليات الوظيفة، الرضا عن التقدم والترقي الوظيفي، الرضا عن فرص النمو الوظيفي، الرضا عن أنظمة العمل وإجراءاته ، الرضا عن الإشراف وطرقه المتبعة، الرضا عن ظروف العمل وبيئته المادية، الرضا عن الراتب، الرضا عن الحالة الاجتماعية، الرضا عن الحياة الشخصية، الرضا عن ضمانات الوظيفة، الرضا عن العلاقات مع الرؤساء، المرؤوسين، والزملاء، الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم) ونمط التوجيه والمتابعة لمقياس الأنماط القيادية.

وجود علاقة أرتبطت معنوية بين الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية. لذا يوصي الباحث؛ إجراء دراسة مشابهة لمقياسي الرضا الوظيفي والأنماط القيادية على مدرسات المدارس المتوسطة، وإجراء دراسة مقارنة بين المدرسين والمدرسات في مقياسي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، إجراء دراسة مقارنة بين المدرسين والمدرسات للمراحل الدراسية الابتدائية والمتوسطة والاعدادية في مقياسي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.



## المصادر والمراجع:

- ❖ مطاوع، إبراهيم عصمت وميض أحمد حسن؛ الأصول الإدارية التربوية، ط1: ( القاهرة ، دار المعارف، 1987) .
- ❖ النمري، أحمد معتوق؛ الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف: (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1430 هـ) .
- ❖ الخيري، حسن بن حسين بن عطاس؛ الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة: (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة أم القرى، 2008).
- ❖ حريم، حسين ؛ السلوك التنظيمي / سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال: (عمان، دار الحامد، 2009)
- ❖ حيدر، علي حيدر؛ الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: (بحث منشور في مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد السادس والعشرون والسابع والعشرون).
- ❖ الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق؛ النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية: (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1430 هـ) .
- ❖ حسن، ماهر محمد صالح؛ القيادة - أساسيات ونظريات - ومفاهيم: (الأردن، دار الكندي، 2004).
- ❖ العاني، محمد صلاح؛ دراسة مقارنة لنظم التعليم المهني في الدول العربية: (رسالة المعلم، م (37)، وزارة التربية والتعليم، الأردن، 1996).