

## الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية

### لدى أساتذة التعليم الثانوي

د. بوفرة مختار: جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر

أ. بن موسى عبد الوهاب: جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية، وكذا معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الرضا الوظيفي والقيادة التربوية تبعا للجنس وسنوات الخبرة لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية معسكر، تكونت عينة الدراسة من 210 أستاذا، تم معالجة البيانات عن طريق برنامج الرزم الإحصائية SPSS20، وقد كشفت الدراسة على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الديمقراطية والرضا الوظيفي بينما ارتبط كل من النمط الديكتاتوري والتسبيبي سلبا بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ، وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، أنماط القيادة التربوية، أستاذ التعليم الثانوي.

## Relationship Between Job Satisfaction And Leadership Styles Educational Of Secondary School Teachers

#### Abstract:

The study aimed to find out the relationship existed between job satisfaction and educational leadership style as well as to know if there were statistically significant differences in the relationship of job satisfaction to educational leadership style according to the variation of sex and years of experience in a sample of secondary school teachers in Mascara. The study sample is consisted of 210 teachers. The treatment of data was based on Statistical Package for Social Science (SPSS), and the study is revealed the following results:

- There is a positive correlation between the democratic style and job satisfaction, and there is a negative correlation between all types of dictatorship, laissez – faire and job satisfaction.
- There are no statistically significant differences in the relationship between job satisfaction and educational leadership at the secondary school teachers according to the variation of sex and years of experience.

**Keywords:** Job Satisfaction, Educational Leadership, Secondary School Teachers.

## مقدمة:

اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية خاصة في المجال التربوي لذا حتم على الباحثين والمختصين من دراسته بين الحين والآخر نظرا للتغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع التربية والتعليم، وإن نجاح أو فشل أي مؤسسة تربوية يعتمد أساسا على المدرس، وهذا مما فرض زيادة عدد الدراسات والبحوث العلمية والعملية حول رضا المدرسين، لما في ذلك من انعكاس على أدائهم والروح المعنوية لديهم، ومحاولة مساعدتهم على التكيف في حياتهم الشخصية والاجتماعية والانفعالية، وهذا ما يولد لهم الإحساس الايجابي وزيادة حماسهم نحو العمل ويكون مصدرا لسعادة وأمن واستقرار المدرس.

وان الوصول إلى بيئة مهنية مستقرة ولو نسبيا يتوجب على ادارتها اشارك العاملين في اتخاذ القرارات مهما كانت لكسب ثقتهم وولائهم، كما يتوجب عليها التركيز وإعطاء الأولوية للجانب النفسي الاجتماعي على حساب الجوانب الأخرى خاصة المتعلقة بالجانب المادي من رواتب، وحوافز وليس العكس التركيز على ما هو مادي وتجرد العامل من مبادئه وقيمه الإنسانية، وإنما يتوجب عليه الموازنة بين ما هو معنوي وما هو مادي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر مسألة مهمة للعامل، وهو الأساس الأول لتحقيق الصحة النفسية.

ومن هذا المنطلق سعت عدة دول إلى بذل كل الجهود المادية والمعنوية من أجل تكوين وتدريب قيادات وفقا لبرامج خاصة لبلوغ الأهداف المتوقعة، خاصة إذا تعلق الأمر بالقيادات التربوية التي لها دور مهم وفاعل في نجاح العملية التربوية، فتتطلب أن يتمتع قادتها بالخبرة والمؤهلات اللازمة، لذا أصبح لزاما على المؤسسات التربوية تطوير قياداتها لمواجهة متطلبات العصر في التطور والتنمية.

وإن إتباع النمط القيادي الايجابي داخل المؤسسة التربوية يلعب دور مهم في خلق وتهيئة البيئة المدرسية الملائمة وفهم تركيب جماعة العمل، وصولا إلى تحقيق الأهداف التربوية المنتظرة، أما إذا اتسعت رقعة الفجوة مع الإدارة المدرسية ممثلة من قبل مديرها من خلال انفراده في اتخاذ القرارات وتبنيه النمط القيادي غير المناسب في تسيير مؤسسته التربوية، وعدم إشراك الأساتذة في عملية صنع القرار حتما سيؤثر على الروح المعنوية لدى المدرسين وبالتالي انخفاض الرضا الوظيفي.

أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية الحديثة أن العملية التربوية عملية إنسانية إذ تعد القيادة فيها الركيزة الأساسية في نجاح أي مؤسسة تربوية بمختلف مستوياتها وبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها السامية وذلك مرهون بنوعية نمط القيادة المناسب الذي يتبعه المدير في تسيير مؤسسته ومن خلال إرساء علاقات إيجابية مع الموظفين بصفة عامة والمدرسين بصفة خاصة وهذا ينعكس على نجاح العملية التربوية.

وإن إخفاق مدير المؤسسة التربوية يعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على العملية التربوية برمتها، ومن هنا يظهر أثر النمط القيادي الذي يتبناه المدير على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ، ومن هنا جاءت الحاجة للبحث والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي إذ يحاول الباحثان من خلالها الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا لسنوات الخبرة التدريسية؟

#### الفرضيات:

بناء على التساؤلات المطروحة، صاغ الباحثان الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا لسنوات الخبرة التدريسية.

### - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- التعرف على الفروق في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعاً للجنس وسنوات الخبرة التدريسية.
- محاولة الخروج بنتائج علمية من خلال الدراسة التطبيقية وطرح توصيات كمساهمة في إثراء الحلول العملية لتطوير القيادات في المؤسسات التربوية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

### - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تناولته ويتلخص ذلك فيما يلي:

- يبحث الموضوع في أنماط القيادة التربوية لدى المديرين مما يسهم في إعطاء تصور واضح في تحقيق الجوانب النفسية والمهنية والاجتماعية ودراسة مشكلاتهم ووضع الحلول لها بما يعزز ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.
- تلقي المزيد من الضوء والاهتمام بموضوع نمط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مما يعمل في تحسين سير العملية التربوية.

### - تحديد المفاهيم الإجرائية:

### - الرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحس به الأستاذ اتجاه مهنته نتيجة توافق الظروف النفسية والاجتماعية، وهو

الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ عند الإجابة على بنود مقياس الرضا الوظيفي.

### - نمط القيادة التربوية:

الأسلوب الذي يتبعه مدير المؤسسة في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسين، أما إجرائياً هو درجة التي يحصل

عليها الأستاذ نتيجة استجابة على بنود استبيان نمط القيادة التربوية الذي أعده الباحثان.

**- النمط الديكتاتوري:**

هو أسلوب يتبعه المدير يقوم على الاستبداد والانفراد في اتخاذ القرارات دون إعطاء فرصة للأساتذة في اتخاذ القرارات، وإجرائها الدرجة التي يحصل عليها الأساتذة بإجابتهم على البنود المتعلقة بنمط القيادة الأوتوقراطي (الديكتاتوري) من خلال استبيان الأنماط القيادية .

**- النمط الديمقراطي:**

يقوم على أساس إشراك الأساتذة في تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات وتقويض السلطة من طرف القائد، وهي الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ بإجابته على البعد الذي يتضمن النمط الديمقراطي في أداة الدراسة.

**- النمط التسيبي (الفوضوي):**

يقوم هذا النمط على ترك الحرية المطلقة للأساتذة في انجاز المهمات الموكلة لهم دون تدخل القائد، وهي درجة المتحصل عليها بالإجابة على بنود الاستبيان المتعلقة ببعد النمط التسيبي.

**- أستاذ التعليم الثانوي:**

هو الشخص الذي يقوم بتدريس مادة واحدة من المواد الدراسية ويحمل مؤهلا جامعيًا يؤهله للعمل في مجال تخصص المادة التي يدرسها لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بعد تلقيه إعدادا مهنيًا وتكوينًا متخصصًا بإحدى الجامعات أو المدارس العليا للأساتذة.

**الإطار النظري للدراسة:****الرضا الوظيفي:**

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين، لذا رأى الباحث أن يقدم بعض المفاهيم للرضا الوظيفي.

يرى ستون Stone (1930) أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله<sup>1</sup>.

وخلص لوك Locke (1976) إلى أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالمتعة النفسية الإيجابية الناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية وفقا لحاجات الفرد<sup>2</sup>.

أما روث وبريفيلد Brayfield & Rothe (1951) يعرفان الرضا الوظيفي على أنه موقف الفرد تجاه عمله<sup>3</sup>. واعتبر لولر Lawler (1976) الرضا بأنه حالة نفسية نتيجة تقييم الفرد للعمل والحياة المهنية وإحساسه وقناعاته بالنجاحات المحققة الإيجابية وساء الفردية منها والتنظيمية<sup>4</sup>.

ويتصور كاسر Keser (2005) الرضا الوظيفي أنه هو شعور الفرد بالارتياح والسعادة نتيجة تصور ما يوفره العمل من فرص النجاح في الحياة<sup>5</sup>.

وقد ذهب هاشمي وآخرون (2012) في تعريفهم للرضا الوظيفي على أنه هو تعبير عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات والأفعال عن العمل وما يتضمنه<sup>6</sup>.

ويرى بحاش (2017) أن الرضا هو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات، مع العمل نفسه وبيئته ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، والعوامل الأخرى ذات العلاقة<sup>7</sup>.

ويرى الباحثان أن الرضا الوظيفي هو الراحة النفسية التي يصل إليها المدرس من خلال إشباع حاجاته المادية والمعنوية وتحقيق حاجاته بين ما يتوقعه من عمله وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

### مظاهر الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أثر في نجاح الفرد وتقبله لمهنته، والعمل بروح الجماعة الواحدة مما ينعكس على المؤسسة ايجابيا، ومن أبرز هذه المظاهر:

- التعاون بين الموظف وزملاء العمل ونمو العلاقات الشخصية الوظيفية ايجابيا.

- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.

- ارتفاع الإنتاجية للعمل وجودتها للموظف وفريق العمل.

- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة.

- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.

- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي<sup>8</sup>.

- **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:**

حدد صلاح عبد الحميد (1989) أربعة عوامل تؤثر في درجة الرضا لدى المعلم وهي:

- عوامل مرتبطة بالمهنة: وتتمثل في اكتساب معرفة جديدة من المهنة والمكانة الاجتماعية، وشعور المعلم بالإنجاز

ومدى استثماره لقدراته ومشاركته في القرارات المتعلقة بمهنته وتنفيذها.

- عوامل مرتبطة بظروف المهنة وامتيازاتها: وتتمثل في الراتب والحوافز المادية، التدريب أثناء الخدمة والشعور

بالأمن والاستقرار، وتوفير فرص الترقية المتاحة، والعلاقة مع الآخرين.

- عوامل متعلقة بالمعلم نفسه: وتشمل شخصية المعلم ودرجة استقراره في حياته الاجتماعية، والعمر

والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأهمية العمل بالنسبة إليه<sup>9</sup>.

- **مفهوم القيادة التربوية:**

يعرف زهران (1984) القيادة التربوية بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم

هذا الدور بالقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية<sup>10</sup>.

ومن جهته يرى منير حسن (2009) القيادة التربوية بأنها ممارسة مدير لمجموعة من المهارات التي تمكنه من

توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب

ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات لتحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة<sup>11</sup>.

ويرى علاء مصطفى (2012) القيادة التربوية بأنها ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي

تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل

الصعاب ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة<sup>12</sup>.

وينظر عطية (2013) للقيادة التربوية على أنها السلوك الذي يمارسه المدير عن قصد ووعي من أجل التأثير في المدرسين عن طريق حثهم على العمل والإنجاز ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم للوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية<sup>13</sup>.

ويعرف الباحثان القيادة التربوية على أنها هي عملية تأثير يمارسها القائد التربوي على المدرسين لتغيير سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنتظرة من العملية التربوية.

### مقومات القيادة التربوية:

إن المقومات الجديدة لعلاقة مدير المدرسة كقائد للجماعة التي تشمل المعلمين والطلبة والعاملين والمجتمع المحيط بمدرسته هي كما يلي:

- الانتماء إلى جماعة المدرسة، وبث روح التعاون من قبل مدير المدرسة.
- سمو أهداف المدرسة ووضوحها.
- قوة الإيمان والحافز المعنوي.
- الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة والعملية التعليمية بشكل عام.
- التعاون والألفة والاحترام المتبادل بين المدير القائد وأفراد المجموعة المدرسية.
- الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
- القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال.
- العلاقات الإنسانية السلمية لرفع الروح المعنوية لدى جماعة المدرسة<sup>14</sup>.

### متطلبات القيادة التربوية:

إن أهم المتطلبات القيادة التربوية للمدير الناجح داخل مؤسسته التربوية هي:

التقليل من مركزية الإدارة والتوجه إلى أبعد الحدود الممكنة.

- إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتعرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- حماية الحرية الفكرية والعلمية والشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة.
- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
- توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع رسم خطط طويلة المدى لإصلاح مدرسته وتأكيد عمله بنفسه<sup>15</sup>.

### أنماط القيادة التربوية:

أجمعت الدراسات العربية والأجنبية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وسيتم تناول مفهوم كل نمط على حدة:

#### - القيادة الأوتوقراطية:

تسمى أيضاً بالقيادة الاستبدادية التسلطية وتقوم على الاستبداد بالرأي وتستخدم أساليب الغرض والتخويف ولا تسمح بالنقاش أو التفاهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيل العمل، وينعدم التعاون والود بين العاملين والقائد ولا يفوض بعض سلطاته لأي فرد<sup>16</sup>.

#### - القيادة الديمقراطية:

يهدف هذا النوع إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية وزيادة ولائهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة<sup>17</sup>.

#### - القيادة التسببية:

تكون القيادة هنا وكأنها غير موجودة، فالقائد في ظل هذا النمط يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم الحرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه<sup>18</sup>.

وإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها يتوقف على الكيفية التي يسير بها القائد مؤسسته

ومن خلال النمط القيادي الذي يمارسه بما يتناسب مع المواقف والظروف المتغيرة التي يواجهها.

#### إجراءات الدراسة:

#### – منهج الدراسة:

إن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية لدى الأساتذة،

فإن المنهج الوصفي هو الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

#### – عينة الدراسة:

شملت الدراسة الحالية أساتذة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية معسكر للموسم الدراسي 2013/2014 تم

اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها 210 والجدول التالي يوضح توزيع أفراد

العينة:

#### الجدول رقم(01) يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المجموع		النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	الأطوار التعليمية
210	%100	43,33	91	ذكور	الجنس
		56,67	119	إناث	
210	%100	68,09	143	أقل من 15 سنة	عدد سنوات الخبرة
		31,91	67	أكثر من 15 سنة	

#### – وصف أدوات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وفروضها تم الاعتماد على مقياس الرضا الوظيفي كما تم إعداد استبيان نمط القيادة

التربوية.

#### أ- مقياس الرضا الوظيفي:

طبق الباحث مقياس منيسوتا للرضا الوظيفي (MSQ) الصورة المختصرة الذي أعده وطوره مجموعة باحثين بجامعة منيسوتا الأمريكية ومنهم وايس، وديفيز، وانجلاند، ولوفكيست في سنة 1967، وهو يتكون من (20) فقرة أما بدائل الأجوبة (موافق بشدة، موافق، معارض، معارض بشدة).

#### ب- استبيان نمط القيادة التربوية:

تم تصميم استبيان أنماط القيادة التربوية من وجهة نظر الأساتذة بناء على بعض البحوث والدراسات السابقة كدراسة الأسطل (2009) ودراسة شرقي (2010)، وتكونت الأداة من (30) فقرة تقيس ثلاثة مجالات تبعا للأنماط القيادية (الديمقراطي، الدكتاتوري، التسيبي) وبواقع (10) فقرات لكل نمط، وتتم الإجابة باختيار احد البدائل الأربعة موافق بشدة، موافق، معارض، معارض بشدة.

#### - الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من 60 أستاذ من مرحلة التعليم الثانوي، وتم حساب الصدق لأداة الرضا الوظيفي باستخدام طريقة المقارنة الطرفية حيث بلغت قيمة "ت" 9,48 وهي دلالة عند 0,01، وكذا الصدق الخاص باستبيان نمط القيادة التربوية حسب بنفس الطريقة حيث بلغت قيمة "ت" 8,10 وهي دالة عند المستوى 0,01، أما بالنسبة للثبات تم الاعتماد على طريق التجزئة النصفية في الأداة الأولى حيث بلغ معامل الثبات  $r = 0,813$ ، وبعد تصحيحه أصبح معامل الثبات يساوي 0,838، أما ثبات الأداة الثانية فقد تم حساب ثباته عن طريقة معادلة قوتمان إذ بلغ قيمته 0,811، وهذا يشير إلى أن أدوات البحث تتمتع بقدر من الصدق والثبات وبالتالي يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية.

#### - الأساليب الإحصائية المستعملة:

لمعالجة البيانات المتحصل عليها في الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط.

## عرض وتحليل النتائج:

## - الفرضية الأولى:

حيث نصت على وجود علاقة إرتباطية بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي، ولإثبات صحتها تم حساب معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يوضح قيم معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية

أنماط القيادة	الرضا الوظيفي	الدالة
ديمقراطي	0,316(**)	دالة إحصائية
ديكتاتوري	-0,224(**)	دالة إحصائية
تسيبي	-0,240(**)	دالة إحصائية

(\*\*) دالة عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول رقم (02) أن النمط الديمقراطي يرتبط إرتباطا موجبا مع الرضا الوظيفي حيث بلغ (0,316)، بينما ارتبط النمط الديكتاتوري والتسيبي سلبا مع الرضا الوظيفي حيث بلغت معاملات الارتباط (-0,224، -0,240) عند مستوى الدالة 0,01.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المدير الذي يتبع السلوك الديمقراطي يسهر على توفير الظروف المادية والمعنوية للعمل كما يسهل عملية الاتصال من خلال ارضاء مبدأ إشراك السلطة مع الأساتذة وأخذ برأيهم في معظم القرارات وهذه الظروف ترفع الروح المعنوية وبالتالي تجعل الأستاذ راضيا عن عمله، بينما يكون العكس في السلوك الديكتاتوري الذي يتسم بالاستبداد في الرأي واستخدام أساليب الفرض والتخويف ولا يسمح بالنقاش، أما السلوك التسيبي المتسم بعدم الاهتمام والتذبذب في إتخاذ القرارات من طرف المدير هذا ما يجعل هذين النمطين يسببا اضطرابات يكون لها آثار سلبية على العلاقة بين الأستاذ والمدير وهذا حتما يؤثر على الأداء التربوي وعلى

انخفاض الروح المعنوية للأستاذ وبالتالي انخفاض رضاه الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العرادي(1986)، والمشعل(2006)، والمخلافي(2008)، ومكفس(2009)، والروقي(2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم، ووجود عكسية بين النمط الديكتاتوري والتسبيبي والرضا الوظيفي للمعلم، بينما اختلفت مع نتائج دراسة هيلر وويليام Heller & William (1993) التي توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك القيادي للمدير.

### – الفرضية الثانية:

تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل من الأساتذات والأساتذة ثم إيجاد دلالة الفرق بين معاملات الارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03) يوضح قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط للقيادة التربوية والرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	الرضا الوظيفي		القيادة التربوية		ن	قيمة "ر"	قيمة الفرق بين معاملات الارتباط	الدلالة
	ع	م	ع	م				
أستاذات	8,46	54,90	7,81	70,89	91	-0,047	0,167	غير دالة
أساتذة	9,73	53,20	7,35	71,30	119	-0,070		

يتضح من الجدول رقم (03) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذات والأساتذة في العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط 0,167 وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن كل من الاستاذات والأساتذة الذكور يعملون في نفس الإدارة وتحت نفس الاسلوب القيادي الذي يتبعه مدير الثانوية، وهذا ما يجعل ظروف العمل تتشابه والمدير يمارس نفس النمط القيادي مع الذكور والاناث وبالتالي تتبدد الفروق ويتأثر الرضا الوظيفي لكلى الجنسين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ستراك والشناق(2000) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

#### – الفرضية الثالثة:

تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية، ولتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل من المجموعة الأولى التي تتراوح خبرتهم أقل من 15 سنة والمجموعة الثانية التي تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة ثم إيجاد دلالة الفرق بين معاملات الارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) يوضح قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط للرضا الوظيفي والقيادة التربوية تبعاً لمتغير

#### سنوات الخبرة.

الدلالة	قيمة الفرق بين معاملات الارتباط	قيمة "ر"	ن	القيادة التربوية		الرضا الوظيفي		المتغير
				ع	م	ع	م	
غير دالة	0,398	-0,050	143	8,30	71,20	8,74	55,19	أقل من 15 سنة
		-0,109	67	5,87	70,79	9,36	51,97	أكثر من 15 سنة

تبين لنا من الجدول رقم (04) أن قيمة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط بلغت 0,398 وهي قيمة غير دالة ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

ويعود السبب إلى طبيعة بيئة العمل فهي متشابهة سواء للأساتذة من ذوي الخبرات الأقل أو الأكبر خبرة التي تؤثر على ارتفاع درجة الرضا أو عدم الشعور بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن المديرين يتبعون نمط قيادي مشابه ويتعاملون بنفس القوانين واللوائح على جميع الأساتذة بغض النظر على خبرتهم، والمديرين لا يميزون بين المجموعتين إلى من حيث الأداء، كما أن عامل الخبرة لدى الأساتذة رغم أهميته إلى أنه لا يحتل مكانة بارزة في علاقة المديرين مع الأساتذة.

وتتفق نتائج دراستنا مع ما أشارت إليه نتائج دراسة رياض والشناق(2000)، دراسة الروقي(2013)، ودراسة شقير(2011) في عدم وجود فروق في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عودة (1992) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي لدى المعلمين تغزى لمتغير الخبرة التربوية.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الخروج ببعض الاقتراحات:

- إعطاء أهمية للحوافز المعنوية لما لها من أثر على زيادة الفعالية وتحقيق الرضا لدى الأستاذ.
- تشجيع قنوات الاتصال والعلاقات بين المدير والأساتذة من جهة وبين الأساتذة أنفسهم.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشري وفقاً للتغيرات العلمية والتكنولوجية تماشياً مع تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة.
- إجراء دورات تدريبية لتكوين قادة تربويين قادرين على مواجهة تسيير المؤسسات التربوية سواء من الجانب التقني أو المعنوي.

#### الهوامش او المراجع:

- <sup>1</sup> - سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003 ص113.
- <sup>2</sup> - Serife Zihni Eyupoglu and Tulen Saner: Job satisfaction: Does rank make a difference? . African Journal of Business Management,2009,P610.
- <sup>3</sup> - Teoh Wendy Ming-Yen & al: Job satisfaction level among human resource employees: Malaysia's perspective, African Journal of Business Management,2011, P595.
- <sup>4</sup> - Bakır Arabacı :The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors, African Journal of Business Management, 2010, P2803.
- <sup>5</sup> - Ay Mustafa & Selahattin Avsaroglu: Research on accountants, professional burnout, job and life satisfaction, 2-Burnout and job satisfaction, African Journal of Business Management 2010, P1577.

<sup>6</sup> - Ahmad Rezvanfar, Fereshteh Fadakar, Seyyed Mahmoud Hashemi and Zahra Khoshnudifar: Investigating link between job characteristics and job satisfaction of extension workers, African Journal of Agricultural Research, 2012, P669.

<sup>7</sup> -Ahmad Rezvanfar, Fereshteh Fadakar, Seyyed Mahmoud Hashemi and Zahra Khoshnudifar: Investigating link between job characteristics and job satisfaction of extension workers, African Journal of Agricultural Research, 2012, P669.

<sup>8</sup> - سناء محمد عطا الداية: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعادلة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية 2012 ص 85.

<sup>9</sup> - صالح بن مطير البلادي: الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية 2011 ص 84.

<sup>10</sup> - رشيد سعادته: الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي، دراسة ميدانية بولاية ورقلة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة 2005 ص 65.

<sup>11</sup> - منير حسن أبوزعيتير: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009 ص 59.

<sup>12</sup> - علاء مصطفى درويش الجذلب: درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2012 ص 29.

<sup>13</sup> - سفيان يحيى الطيبي عطية: الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين 2013 ص 20.

<sup>14</sup> - طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن 2001 ص 52.

<sup>15</sup> - محمد جاسم محمد العبيدي: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطور العام، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 128.

<sup>16</sup> - بدري الإبراهيم عدنان: الإدارة تربوية مدرسية صفية ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان 2011 ص 74.

<sup>17</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005 ص 235.

<sup>18</sup> - محمد صبيح الرشيدة: مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2010، ص 128.