

تاريخ القبول: 2020/01/09

تاريخ الإرسال: 2019/04/30

تاريخ النشر: 2020/04/26

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد
العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

**la relation entre les styles de leadership et la
satisfaction au travail parmi les professeurs de
l'INSTITUT des STAPS**

د/ عبد الرزاق فايد

faied28@gmail.com

جامعة المسيلة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لولاية المسيلة، ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وقد طبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 27 أستاذ يدرسون بالمعهد، كما استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات والتي تتمثل في مقياس الأنماط القيادية ذي ثلاثة أبعاد: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، وبالنسبة للرضا الوظيفي اعتمد الباحث استمارة استبانة، وتمثلت النتائج المتوصل إليها في وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة المعهد؛ أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي فتوجد علاقة إيجابية متوسطة، في حين

العلاقة بين النمط الحر أو الفوضوي فهي علاقة سلبية أي عكسية، بحيث كلما ساد هذا النمط انخفض مستوى الرضا الوظيفي.

Abstract:

L'étude vise à découvrir la relation entre les styles de leadership et la satisfaction au travail parmi les professeurs de l'INSTITUT des sciences et des techniques des activités physiques et sportives. Le chercheur a utilisé la méthode d'analyse descriptive et il a appliqué deux outils pour la collection d'information, le premier outil dédié aux styles de leadership (démocratique, autocratiques, libéraux), le deuxième outil mis de côté la satisfaction au travail sur un échantillon de 27 professeurs pris au hasard, les résultats obtenus ont montré l'existence d'une corrélation entre les styles de leadership appliqués et la satisfaction professionnelle chez les enseignants de l'institut.

المؤلف المرسل: عبد الرزاق فايد ، الإيميل: FAIED28@GMAIL.COM

1 . مقدمة:

إن نجاح مؤسسة أو منظمة ما مرتبط ارتباط وثيق بأعضاء تلك المؤسسة أو المنظمة، وإيجابية أداء أفرادها وتحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على النمط القيادي الذي يتبعه القائد ومدى قدرته في التأثير على توجيه سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن النمط القيادي الذي يتبعه القائد يؤثر في أداء أفرادها سواء بالسلب أم بالإيجاب، بحيث أن النمط القيادي هو مجموعة السلوكيات المتكررة للقائد في التأثير على الآخرين أو في طريقة أدائه للعمل¹.

وبما أن القائد يستطيع التأثير في الجماعة ويوجههم بمعنى أنه حقق لهم أهدافهم وحقق الأهداف المسطرة؛ أي أن الأداء الجيد للأفراد هو الذي أسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وباعتبار معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مؤسسة، فإن تحقيق أهدافه المرجوة يتوقف على النمط القيادي للإداريين الذي بدوره يوفر الظروف والأجواء للأساتذة من أجل الأداء الجيد، لأن رضا الأستاذ وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته ينعكس على إنتاجيته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل بصفة عامة²، كما أن التعامل مع العاملين بإنصاف يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء؛ أي الإنصاف في التوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء والإنصاف في الإجراءات التي تتعلق بسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة، فالإنصاف والمساواة من أهم محددات الرضا الوظيفي، وإذا لم يتوفر هذا المعيار، فإن الفرد يخفض من إنتاجيته، ويزيد غيابه عن العمل إلى غير ذلك من التصرفات، وهذا ما أشار إليه ادمز³.

ونظرا لتنوع الأنماط القيادية وأهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات والمنظمات قادنا ذلك إلى محاولة معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية المطبقة من طرف رؤساء الأقسام في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة المعهد، ومن خلال كل ما تقدم جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

. هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟.

ويتفرع عن ذلك مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟.

- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط الحر (الفوضوي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؟.

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: - هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

الفرضيات الفرعية: - هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- هناك علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الحر (الفوضوي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

3. أهداف الدراسة : ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على العلاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- التعرف على العلاقة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

- التعرف على العلاقة بين النمط الحر (الفوضوي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

4 . تحديد المفاهيم والمصطلحات:

4. 1. النمط القيادي: هي مجموعة السلوكات المتكررة للقائد في التأثير على الآخرين أو في طريقة أدائه للعمل من أجل تحقيق الأهداف⁴؛ ويعرف أيضا بأنه مجموعة العادات والممارسات الصادرة عن رجل الإدارة في إدارته لمنظمته⁵؛ بمعنى أن النمط القيادي هو الطريقة أو الأسلوب الذي يحسب على القائد ويتبناه في التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكهم ونشاطاتهم ويكون بصفة دائمة ومستمرة بهدف تحقيق هدف معين.

4. 1. 1. النمط الديمقراطي: القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، ويضيف إبراهيم محمود بأن هذا النمط يتضمن درجة عالية في المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة إلى جانب القائد⁶، وهي صورة لقيادة يؤمن القائد فيها أو هيئة القيادة بدوره الإداري الذي يدعم بعض الاتجاهات والمعتقدات والقيم الديمقراطية، ويؤيد القائد الديمقراطي حق جميع الأعضاء في المشاركة في إصدار القرارات التي لها تأثير مباشر عليهم أو على مستقبل المنظمة التي يعملون بها⁷؛ وفي ظل هذا النمط فإن القيادة تتم من خلال الترغيب وليس التخويف أو من خلال اعتماد المشاركة، وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار⁸.

4. 1. 2. النمط الأوتوقراطي: يعرف أيضا بالنمط الاستبدادي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، وهو النمط الذي يستخدم القسوة والشدّة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها⁹، ويعرف هذا النمط بأن القائد يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة، ويبقى القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد، كما أن هذا النمط يسعى فيه القائد إلى إخضاع كل

الأمر إلى سلطته¹⁰؛ كما أن القائد الأوتوقراطي يبدو القائد انتقادي، ويهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا¹¹.

4. 1. 3. النمط الحر (الفوضوي): تعرف أيضا بالقيادة الغير الموجهة بحيث تكون جماعة المنظمة في هذا النمط متحررة من سلطة القائد، وتقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار، ولا يمارس حتى سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم¹²؛ وهذا ما يوحي أن هذا النمط أن القائد لا يؤدي دوره القيادي خاصة في التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن المرؤوسون يشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة، ويتحكم في اتخاذ القرارات الحرية الفردية وطبيعة الموقف لكل عضو في الجماعة، وهذا ما يؤثر على التنظيم والضبط وتحقيق أهداف الجماعة، كما يؤدي بشعور الأعضاء بتهرب القائد من المسؤولية.

4. 2. الرضا الوظيفي: يعرف بأنه تعبير الفرد عن العمل وعن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة في إطار العمل، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية¹³؛ وعرفه طلعت بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع التي يحققه العمل اتجاه الفرد¹⁴.

4. 3. معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: انطلق في البداية على شكل قسم باسم الإدارة والتسيير الرياضي بموجب القرار الوزاري رقم 03 المؤرخ في 17 مارس 2003، وكان تابع لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وبموجب القرار الوزاري 52 المؤرخ في 24 فيفري 2010 لاسيما المادة الثانية منه، والتي تنص على ما يلي: تنشأ لدى المعهد خمسة أقسام: الإدارة والتسيير الرياضي، النشاط الرياضي المكيف، التدريب الرياضي، التربية البدنية، الإعلام الرياضي، ومن بين أهدافه تكوين الإطارات والكفاءات المتخصصة للبحث في الميدان والكفاءات المتخصصة للتدريس والتكوين في التعليم العالي، وبصفة عامة تكوين إطارات متخصصة في كل تخصص.

5. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة عياصرة علي 2003 "علاقة لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية بمستوى دافعية المعلمين فيها نحو مهنتهم"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمستوى دافعية المعلمين فيها نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من 1141 معلم ومعلمة يمثلون 76 مدرسة ثانوية موزعة على محافظات المملكة كافة، وكانت النتائج المتوصل إليها:

*- وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم. *- وجود ارتباط سالب ودال إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم. *- وجود ارتباط سالب ودال إحصائيا بين النمط الترسلّي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم .

الدراسة الثانية: دراسة الشريدة هيام وعبد الرحيم زهير 2001 "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"؛ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث أداتين لجمع

المعلومات: الأولى لوصف الأنماط القيادية، والثانية مقياس مينسونتا لقياس الرضا الوظيفي، وقد طبقت الأداتين على عينة قوامها 775 معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الأساسية من محافظة اربد، وكانت النتائج المتوصل إليها: وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وبين النمط القيادي الممارس.

الدراسة الثالثة: دراسة عيد فاتن 2000 " الأنماط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الأولى وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"؛ هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الأولى وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وإيجاد الفروق بين النمط القيادي الممارس من قبل مدير المدرسة الثانوية وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة أداتين: الأولى لوصف الأنماط القيادية، والثانية استبانة لقياس الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من 69 مديرا ومديرة ، و 275 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية من مديرية عمان الأولى، وكانت النتائج المتوصل إليها: وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وبين النمط القيادي الممارس¹⁵.

الدراسة الرابعة: دراسة العرادي نوال 1986 " العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمات وأنماط القيادة المدرسية السائدة في المرحلة المتوسط في مدينة الرياض"؛ هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمات وأنماط القيادة المدرسية السائدة في المرحلة المتوسط في مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من 375 معلمة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وقد أشارت الدراسة إلى أن المعلمات راضيات إلى حد ما عن عملهن،و أن النمط السائد في الإدارة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الديكتاتوري؛ أما الترسلّي فهو نادر الوجود، كما أوضحت هذه

الدراسة وجود علاقة موجبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن والنمط الديمقراطي، في حين العلاقة سالبة مع النمط الديكتاتوري والترسلي.

الدراسة الخامسة : دراسة الصانع محمد بن حسين 1994 " الأنماط القيادية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم"؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم بمدينة الرياض، كما هدفت أيضا إلى درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية إلى عمله وعلاقة ولاء المعلم بالأنماط القيادية وبعض المتغيرات، وكانت النتائج المتوصل إليها: أن النمط الديمقراطي هو الأكثر الأنماط شيوعا وممارسة من قبل المديرين يليه النمط الأوتوقراطي والترسلي، وأن المديرين الأكثر خبرة يمارسون النمط الديمقراطي، كما كشفت الدراسة أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابا مع درجة الولاء، في حين يرتبط سلبا مع النمط الأوتوقراطي والترسلي¹⁶.

6. منهج الدراسة : اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

7. مجالات البحث:

7-1- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وأن نتائج دراستنا مرتبطة بمجتمع البحث فقط، لكن إذا توفرت الأسباب نفسها وتكررت العوامل نفسها المؤثرة بمناطق أخرى، فيمكن تعميم هذه النتائج.

7-2- المجال البشري: يتمثل في أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبلغ عدد مشاهدات المجتمع 105 أستاذ، وتم اعتماد نسبة 30% من مجتمع الدراسة بحيث كان عدد العينة التي طبقت عليها الدراسة 30 أستاذا.

7-3- المجال الزمني: الموسم الدراسي 2015./2016

8 - أدوات جمع البيانات :

8. 1- بالنسبة للأنماط القيادية: اعتمدنا على استمارة استبيان تحتوي ثلاثة أبعاد، والتي تتمثل في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، وكل بعد يحتوي على 10 عبارات.

8. 2- بالنسبة للرضا الوظيفي: اعتمدنا استمارة استبيان تتألف من 36 عبارة.

9. الخصائص السيكومترية للأداة:

9. 1. بالنسبة للأنماط القيادية:

الثبات: ويقصد به محافظة الاختبار على نتائجه إذا ما أعيد على نفس العينة وفي الظروف نفسها، ولغرض التعرف على ثبات الاستبيان تم تطبيقه على عينة مكونة من 07 أساتذة من معهد العوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، إذ استخدم الطالب الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار تحت الظروف نفسها وباستخدام الأدوات نفسها، وكان الفاصل الزمني بين الاختبار الأول والاختبار الثاني مدة أسبوعين على العينة نفسها، وقد تمت البرهنة على ثبات الاختبار بحساب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج الاختبارين، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لاستبيان الأنماط القيادية وأبعاده:

الجدول: يوضح معاملات الثبات لمقياس الأنماط القيادية وأبعاده

مقياس الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر (الفوضوي)
معامل الثبات	0.782	0.851	0.821

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع قيم معاملات الثبات بحيث تتراوح ما بين 0.782 و 0.851، وهو ثبات عال يمكن للباحث تطبيقه في الدراسة.

الصدق: الصدق هو أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار، كما أنه من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في الاختبار، ويدل على مدى تحقيق الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ويعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس سلوكا ما اعد لقياسه.

اعتمدنا في دراستنا على الصدق الذاتي باعتباره اصدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، كما قام الباحث باستشارة الباحثين والمتخصصين في المجال برتبة أستاذ محاضر . أ . في بناء وانتقاء العبارات ومدى ملائمتها، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول: يوضح معاملات الصدق لمقياس الأنماط القيادية وأبعاده

مقياس الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر (الفوضوي)
معامل الصدق	0.884	0.922	0.906

تبين نتائج الجدول أن معاملات الصدق ما بين 0.884 و 0.922 وهي مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المقياس يقيس السلوك المراد قياسه.

9.2 . بالنسبة للرضا الوظيفي: بحيث تم قياس الشروط العلمية في نفس الفترة مع

استبيان الأنماط القيادية ومع العينة نفسها، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لاستبيان الرضا الوظيفي:

مقياس الرضا الوظيفي	معامل الثبات
0.901	

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0.901، وهي قيمة مرتفعة جدا، وهذا يدل أن المقياس

يتمتع بقدر كبير من الثبات.

مقياس الرضا الوظيفي	
0.949	معامل الثبات

الصدق: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0.949، وهي قيمة مرتفعة جدا، وهذا يدل أن المقياس يتمتع بقدر كبير من

الصدق؛ أي أن المقياس يقيس السلوك المراد قياسه.

10 - عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج :

10 . 1 - عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية

الأولى: الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، والهدف من ذلك معرفة درجة الارتباط بين المتغيرين ولإثبات هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الرضا الوظيفي	النمط الديمقراطي
.901**	Corrélation de
.000	Pearson
30	Sig. (bilatérale)
	N

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بين بعد النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي قيمته قدرها 0.901، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وتظهر نتيجة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين متغير النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، مما يعني أنه كلما ساد

هذا السلوك وتكرر من طرف القائد في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ارتفع مستوى الإحساس بالإيجابية لدى أساتذة المعهد، كما تنمي لديه مشاعر السعادة، وبالتالي يعطي للوظيفة قيمة مهمة وزيادة رغبته فيها، وهذا ما أشارت إليه سهيلة عباس¹⁷، كما أن إحساس المرؤوسين بمشاركتهم القائد في اتخاذ القرارات يقوي الدافع لديهم بالمبادرة، مما يزيد من خلق الأجواء المناسبة في المنظمة¹⁸، ومن خلال مشاركة كل الأعضاء في اتخاذ القرارات، فإن اللوائح والإجراءات وقواعد التنظيم تتضح أكثر؛ وكلما كانت واضحة، كان الرضا الوظيفي أكثر، بالإضافة إلى أن الأستاذ إذا كان بمعنويات مرتفعة ودائم التشجيع والتحفيز من طرف القائد، فإن ذلك يزيد من تعلقه بوظيفته ويضاعف حرصه عليها، وتجده دائما يحاول تقديم ما بوسعه، وهذا ما يحقق له السعادة في العمل ورضا نفسه عليه، وهذا ما ذهب إليه كنعان بان القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار¹⁹.

وجاءت دراسة العرادي نوال 1986 مدعمة لنتائج هذه الدراسة بحيث وجدت أن النمط السائد في الإدارة هو النمط الديمقراطي، أي أن السلوك الذي يتكرر من طرف القائد الإداري لمتوسطات الرياض هو النمط الديمقراطي إلى أن المعلمات راضيات إلى حد ما عن عملهن، كما أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة موجبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن والنمط الديمقراطي؛ بمعنى كلما ساد النمط الديمقراطي ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات ومعلمي المدارس المتوسطة، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصانع محمد بن حسين 1994 حيث وجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المعلمون، وأن هذا النمط يستخدم ويمارس من طرف

المدرء ذوي الخبرة بمعنى أن خبرتهم ألحت عليهم ممارسة هذا النمط من أجل تحقيق الأهداف، كما توصلت الدراسة إلى أن تعزيز الانتماء للمؤسسة وتعميق القيم والسلوكيات الإيجابية لدى المعلم وتنمية الروح المعنوية وتعميق الإحساس بالانتماء والولاء لقيادته، الذي يرتبط ارتباطا إيجابيا مع النمط الديمقراطي، كما أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تنمية دوافع العاملين للعمل والأداء الجيد، وغالبا دوافع العمل تكون على مستوى مكان العمل في حد ذاته، وأيضا من العوامل الدافعة سياسة وأنظمة المؤسسة والعلاقة بين الرؤساء والعاملين، وهو ما أشارت إليه نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج 1966.

وفي ضوء هذه النتائج نقول: إنه كلما ساد النمط الديمقراطي، تحقق الرضا الوظيفي بدرجة عالية، لذلك يمكننا القول أن الفرضية الأولى القائلة بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظرهم قد تحققت.

10. 2. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، والهدف من ذلك معرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، ولإثبات هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

النمط الأوتوقراطي	الرضا الوظيفي
-------------------	---------------

ccorrélation de	-.345*
Pearson	.000
Sig. (bilatérale)	30
N	

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بين بعد النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي قيمته قدرها - 0.345، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وتظهر نتيجة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة معنوية بين متغير النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي، مما يعني أنه كلما ساد هذا النوع من الأنماط القيادية كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي؛ أي القائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات دون استشارة الأساتذة والعودة إليهم ويجبرهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات ولا يسمح لهم بمناقشتها، ولا يهتم العلاقات الإنسانية مع الأساتذة ولا يساهم في حل مشكلاتهم، كما أنه يبدي عدم الرضا على كل من يخالف سياسته حتى وإن كانت تضر بالمؤسسة، يؤدي إلى خلق جو يسوده القلق والتوتر والصراعات والنزاعات ويؤدي بهم إلى الشعور السلبي بعدم الارتياح في العمل وكل ما يحيط به وهذا ما يؤثر في أدائهم بالسلب.

وهذا ما ذهب إليه وليد اسعد بان هذا النمط يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد واضطراب في العمل²⁰، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عياصرة علي 2003، بحيث توصل إلى وجود ارتباط سالب ودال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم؛ بمعنى تطبيق هذا النمط يؤدي بالعاملين إلى عدم الرغبة في إنجاز العمل وأدائه بأكمل وجه بفقدان الرغبة والدافعية دليل على عدم رضا العاملين وظيفياً، كما كانت دراسة الصانع محمد

بن حسين 1994 مدعمة لهذه النتائج بحيث كشفت الدراسة أن النمط الأوتوقراطي يرتبط سلبيا مع درجة الولاء؛ أي كلما ساد السلوك التسلطي من قبل المدراء، انخفض مستوى الولاء بالنسبة للمعلمين؛ بمعنى أن الارتباط عكسي بين النمط التسلطي ودرجة الولاء بالنسبة للمعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض اتجاه مدرائهم، وعدم الولاء والانصياع للأوامر بمعنى دليل على عدم الرضا، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العرادي نوال 1986 بأنه توجد علاقة موجبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن والنمط الديمقراطي.

لذلك يمكننا القول أن الفرضية الثانية القائلة بأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة من وجهة نظر الأساتذة قد تحققت.

10. 3. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الثالثة التي

النمط الحر (الفوضوي)	الرضا الوظيفي
Corrélation de Pearson	** 0.447,
Sig. (bilatérale)	.000
N	30

مفادها وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية، والهدف من ذلك معرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، ولإثبات هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك: من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين بعد النمط الحر (الفوضوي) والرضا الوظيفي قيمته قدرها 0.447، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وتظهر نتيجة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة

معنوية بين متغير النمط القيادي الحر (الفوضوي) والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مما يعني أنه كلما تكرر هذا السلوك القيادي، كان الشعور بالارتياح من طرف الأساتذة اتجاه ظروف العمل متوسط، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لنتائج الدراسات السابقة الواردة، حيث كانت نتائج دراسة عياصرة علي 2003 وجود ارتباط سالب ودال إحصائياً بين النمط الترسلّي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، كما توصلت دراسة العرادي نوال 1986 إلى وجود علاقة سالبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن والنمط الترسلّي، واختلفت عن دراسة الصانع محمد بن حسين 1994 التي كشفت ارتباط النمط الترسلّي سلباً مع درجة الولاء عند المدرسين في المدارس الابتدائية بالرياض.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف في النتائج إلى مجتمع الدراسة بحيث أن كل الدراسات طبقت على الطور الابتدائي والمتوسط والثانوي، وهذه الأطوار التعليمية تخضع لبرنامج محدد ويستوجب على العاملين تطبيقه، ولا يسمح للمعلمين والأساتذة في هذه الأطوار بالإضافة والنقصان لمحتويات المناهج؛ أما بالنسبة للدراسة الحالية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة المرحلة الجامعية التي يستوجب فيها نوع من الحرية وترك الفرصة للعامل للابتكار والاجتهاد الفردي، كما أن في هذا النمط يمنح القائد للعاملين التفويض والصلاحيات والمسؤولية الكاملة اتجاه مهامهم وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل نتائج أعمالهم إلى السلطة العليا، كما أن هذا النوع من الأنماط القيادية قد يساعد إلى حد كبير الأساتذة الجامعيين ومراكز البحث العلمي في تجسيد قدراتهم ومواهبهم، وهذا ينعكس بدوره إيجاباً على الطلبة في تشجيعهم على العلم والبحث العلمي، لذلك يستوجب الحرية والتشجيع في هذه المؤسسات، إذ وجود القيود في هذا المرحلة يحد من الابتكار والاختراع، ويحد من إمكانات استغلال طاقات ومواهب الباحثين من جهة والطلبة من جهة ثانية.

لذلك يمكننا القول أن الفرضية الثانية القائلة بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الحر (الفوضوي) والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة من وجهة نظر الأساتذة قد تحققت.

11 . خاتمة واستنتاجات:

إن الفكرة الرئيسة والهامة التي استوحيناها من خلال دراستنا هذه استنادا إلى المادة النظرية التي جمعناها والدراسة التطبيقية التي قمنا بها، وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا، تبين لنا أن الأنماط القيادية التي يتبعها القادة الإداريين في معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر الأساتذة لها علاقة كبيرة في تحديد درجة الرضا لدى أساتذة المعهد، كما توصلنا إلى أن السلوك الذي يتبعه القائد والمبني على التشاور مع الأساتذة وإشراكهم في اتخاذ القرارات ويضع فيهم ثقته وتحترم فيه شخصية الأستاذ وتكون قنوات الاتصال مفتوحة تؤدي إلى حد كبير إلى تنمية الدافعية وحب العمل وبيئته لدى الأساتذة والتي بدورها تعبر إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي، كما وجدنا أيضا أن النمط الحر الذي يكون فيه الأستاذ بدرجة من الحرية في العمل يؤدي به إلى الاجتهاد والابتكار خاصة وإن بيئة العمل تتطلب ذلك والتي تتمثل في البحث العلمي وإنتاج المعرفة، في حين وجدنا أن كلما ساد النمط الأوتوقراطي من طرف الإداريين ورؤساء الأقسام، انخفض مستوى درجة الرضا لدى الأساتذة ويؤدي بهم إلى الاضطرابات والصراعات مما يؤثر على المهام المنوطة، وبالتالي يتعدى التأثير على المؤسسة عامة.

وفي ضوء هذه النتائج المتحصل عليها نقول أننا قد أجبنا على التساؤلات المتعلقة بموضوع دراستنا، ومن خلال تحقق الفرضيات الجزئية التي تعتبر كأهداف للدراسة، نستطيع القول أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أنه هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر الأساتذة قد تحققت إلى حد بعيد، وحتما يمكننا القول أن هذه الدراسة تبقى جد متواضعة رغم أهميتها البالغة، لذا نأمل ألا تتوقف لأن البحث العلمي حلقة متواصلة متسلسلة غير منتهية، بل يبقى المجال مفتوحا للباحثين طالما أن الموضوع يمكن أن يتناول من جوانب أخرى توصل إلى نتائج أخرى ربما لم نصل إليها في هذا البحث.

13 . الاقتراحات والتوصيات:

* على الإداريين تفهم طبيعة المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهداف التعليم الجامعي؛ وإشراك الأساتذة في اتخاذ وإصدار القرارات والتعاون معهم وتقبل اقتراحاتهم لتجنب الصراعات والتوترات . * اعتماد النمط الديمقراطي والحر واستبعاد التسلسلي الذي يخل بالمؤسسة وتحقيق أهدافها . * تشجيع الأساتذة معنويا وماديا من أجل جودة الإنتاج الفكري وتكوين إطارات المستقبل؛ والتأكيد على تعزيز بناء العلاقات الاجتماعية بين القادة والأساتذة وسعي الاثنين إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المراجع:

- ¹ . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2008، ص274.
- ² محمود بديع القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص48.
- ³ قاسم الصراف وآخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية، الكويت، 1994، ص13.
- ⁴ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص274.
- ⁵ دلال عبد الواحد، النمط القيادي لنظار وناظرات التعليم العالي في الكويت، رسالة الخليج العربي، المجلد09، العدد 28، الرياض، 1989، ص94.

- ⁶ إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي، القيادة التربوية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003، ص28.
- ⁷ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة أعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص361.
- ⁸ محمد قاسم القريوتي محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص206.
- ⁹ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص126.
- ¹⁰ فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للتوزيع، 2010، ص141.
- ¹¹ باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد 3، العراق، 2010، ص29.
- ¹² محمد عبد الفتاح ياغي . درجة الرضا الوظيفي للعاملين، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1996، ص133.
- ¹³ محمود محمد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية، دار الأمل، الأردن، 2006، ص186.
- ¹⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص134.
- ¹⁵ عبد الله أبو تينة. عصمت الروسان، الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بتميزهم التربوي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج4، ع4، 2008، ص268.
- ¹⁶ محمد عبود الحراحشة، النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص327-328-329.
- ¹⁷ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2003، ص175.
- ¹⁸ رمضان فهم غربية، القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض، 2008، ص97.
- ¹⁹ كنعان نواف. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 1992، ص192.
- ²⁰ وليد اسعد، الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2004، ص53.