

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس - دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو -

دريوش راضية، طالبة دكتوراه
جامعة مولود معمري- تيزي وزوجامعة مولود معمري- تيزي وزو
الدكتور: صرداوي نزييم
radiadida2014@hotmail.fr

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، واستخدمنا في جمع البيانات: استبيان "أنماط القيادة" و استبيان "الرضا الوظيفي" لتقدير درجات استجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية (المتغير المستقل)، و الرضا الوظيفي (المتغير التابع).
- وقد بلغ حجم عينة الدراسة (134) معلم ومعلمة اختبروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، و ذلك ببعض ثانويات ولاية تيزي وزو للعام الدراسي 2014-2015.
وأسفرت نتائج الدراسة عن:
- وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي و النمط التسيبي) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي.
- الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي)، الرضا الوظيفي.

Résumé:

Notre recherche a porté sur l'étude de la relation entre les différents types de leadership chez les proviseurs de l'enseignement secondaire, et la satisfaction au travail de l'équipe de formation.

L'étude a été effectuée auprès de (134) enseignant travaillant dans des lycée de la wilaya de Tizi-Ouzou, à l'aide de deux outils :

-Un questionnaire des différents types de leadership, et un questionnaire sur la satisfaction au travail chez les enseignants.

Notre étude a fait apparaitre les résultats suivants :

1- Il existe une relation significative entre les styles de leadership (style autocratique, style démocratique et style anarchique) et la satisfaction au travail chez les 'enseignants.

مقدمة:

تعتبر القيادة الحكيمة الماهرة قلب العملية التربوية ومفتاحها ، و على قدر كفاءتها و نوعيتها ، تكون كفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية ، و كونها عملية اجتماعية و تعاونية ، فهي تستهدف دفع الأفراد و تحفيزهم للعمل بحماس ، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظومة التربوية ، لان نجاحها مرتبط بالكيفية التي يسير بها القائد (المدير) هذه المنظمة ، و بالنمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسيبي) الذي يمارسه ، و بالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، و مقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء .

وقد أشارت البحوث التربوية و النفسية إلى أهمية الأنماط القيادية و مدى نجاح المؤسسات التربوية و تطورها و مدى تأثيرها المباشر في الروح المعنوية و الرضا الوظيفي للمعلمين و على دافعيتهم للعمل سلبا و إيجابا.

- و قد ركز بعض الباحثين على دراسة العلاقة بين الأفراد في موقع العمل، و ذلك بهدف التعرف على تأثير هذه العلاقات في الإنتاجية و الرضا الوظيفي ، حيث أشار 'فرات' سنة 1981 إلى أن إنتاجية الأفراد تزيد بشكل ملحوظ عند العمل في جماعات و بخاصة عند وجود إدارة فاعلة تسيروها.

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بعناية العديد من علماء الإدارة و السلوك الإنساني لاعتقادهم بان هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم ، وإنتاجيتهم ، فرضا الفرد عن عمله، يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للعامل، و قد أثبتت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي أن مستوى إنتاجية المعلمين و قيامهم بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم ، و نحو طلابهم ، و نحو زملائهم ترتبط بدرجة ولاء المعلم لمهنته، و رضاه عنه.(سامح محافظة.2012 ص ص403،402).

و بهذا نستطيع أن نشير إلى أهمية دراسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية و التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء كما و نوعا.

1- إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية القيادة في حياة البشر، تعددت أساليبها تبعا لوجهات النظر لدى كل من علماء الإدارة و علماء النفس و علماء الاجتماع (كنعان نواف، 1995، ص88) و ذلك حول تحديد أفضل أسلوب و نمط للقيادة يمكن للقائد من خلال استخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية ، إذ توصلت إلى تصنيفات متعددة و من أهم هذه التصنيفات تلك التي انبثقت عن الدراسات التي قام بها كيرت ليفين و رونالد لببت و رالف وايت حيث قاموا بتجاربهم على ثلاث مجموعات: نظمت الأولى على أساس ديكتاتوري يتولى فيها المهام قائد يكون ديكتاتوري متسلط ، أما المجموعة الثانية نظمت على أساس ديمقراطي يتولى فيها القيادة قائد ديمقراطي لا ينفرد بأي قرار لنفسه ، إنما يشرك الجميع في اتخاذ القرار، أما المجموعة الثالثة فنظمت على أساس فوضوي تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة في اتخاذ القرار و لا يمارس القائد فيها أية سيطرة على المجموعة و إنما يتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه. (عياصرة،2006، ص 38) فتمط القائد الإداري سواء كان تسلطيا أو ديمقراطيا أو تسيبيا، هو الأساس في نجاح العملية التربوية ، و له الدور الأكبر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين معه و شعورهم بقيمتهم الإنسانية و كرامتهم ، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج.

و تعود أهمية دراسة متغير الرضا الوظيفي للمعلمين، إلى أهمية دور المعلم كونه احد الركائز الأساسية في العملية التعليمية ، و التعرف على الأساليب القيادية التي تؤدي إلى تحقيق أو عدم تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.فقد بينت العديد من الدراسات، أن قيادة المدير الضعيفة من أكثر الأسباب التي أدت إلى الغياب الكلي للرضا الوظيفي للمعلمين، و حتى إلى ترك البعض منهم لمهنتهم، و أن سلوك المدير الناجح و الفعال يحفز المعلمين و الطلبة إلى تحقيق الأهداف التعليمية.(الأزرق عبد الرحمان،2000،ص132).

و على اعتبار أن الرضا الوظيفي حالة وجدانية سارة تنتج جهد العامل و مدى توافق قدراته مع الوظيفة التي يشغلها كلما كان راضيا عن عمله ، وكذلك وجود نمط قيادي (أوتوقراطي، ديمقراطي، تسيبي) مراعي للانشغالات و اهتمامات العمال، فالقائد (المدير) الذي يجعل اهتمامه بقضايا و مشاكل مرؤوسيه (المعلمين) و يعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم ، و يحاول تفهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء يكسب ولاءهم و يحقق درجة عالية من رضاهم.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع المدير القيادي يفرض عليه اختيار أسلوب قيادي لإدارة مدرسته ، الأمر الذي سيؤثر في بيئة العمل ورضا المعلمين ، وارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ككل و أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في سير العمل ، واتخاذ القرارات له علاقة وتأثير على العائد التربوي الذي يظهر على المعلمين ، و مدى حبه لمهنتهم ودرجة إخلاصهم ورضاهم عن العمل ، ورفع مستوى تحصيل الطلبة.

ومن هذا المنطلق، يمكن أن نقول أن هدف الدراسة الحالية هو محاولة إضافة معلومات جديدة عن واقع ممارسة الأنماط القيادية في المدارس الثانوية، وربطها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، على اعتبار أن القيادة لا بد أن تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين سلبا أو إيجابا .

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي) لدى مديري التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي للأساتذة؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التسيبي و الرضا الوظيفي للأساتذة؟

2-فرضيات الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية العامة وفرضياتها الجزئية على النحو التالي:

1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

وتنقسم الفرضية العامة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1-2-2- توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

2-2-2- توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

2-2-3- توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التسيبي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

3-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعد دراسة الأنماط القيادية و التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مدرء المدارس الثانوية أمرا ضروريا من أجل أن تحقق المنظمات التربوية أهدافها المتوخاة منها بكفاية و فاعلية، ومما هو معروف عليه أن نجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف على درجة فاعلية السلوك القيادي الذي يمارسه المدرء في تحقيق حاجاتها و آمالها و طموحاتها ، فان سلوكهم له تأثير مباشر على مقدرة أعضاء هيئة التدريس على القيام بعملهم بكفاءة عالية و فاعلية مما يحقق رضا وظيفي للمعلمين و تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية.

- أما دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين فقد باتت من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من أهمية في زيادة الفاعلية للمنظمات التربوية.

4- أهداف الدراسة:

- تحاول الدراسة الحالية التعرف على نوع النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية.

- الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
- الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المدارس الثانوية، الذي سيساعد على تشخيص مواقف القوة و الضعف في أساليبهم القيادية.

5- مفاهيم الدراسة إجرائيا:

- أنماط القيادة:
تعرف أنماط القيادة بأنها "الأسلوب أو الطريقة أو السلوك الذي يتبعه القائد أو المدير في التأثير على مرؤوسيه(المعلمين) وتوجيه سلوكهم.
- ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم على استبيان 'أنماط القيادة' المستخدم في الدراسة الحالية.

- النمط الأوتوقراطي: هو الأسلوب الذي يتميز فيه مدير المدرسة بصياغة القرار لوحده ، ومعاملة مرؤوسيه وفقا لرغبته دون أن يعطيهم المجال في المشاركة في صنع القرار.
- النمط الديمقراطي: هو النمط الذي يقوم فيه مدير المدرسة بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، حيث يكون العمل في جو من الصداقة والتعاون والحرية والتلقائية.
- النمط التسيبي: في هذا النمط القائد لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم، ومن ثم فسلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف.
-الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "اتجاهات المعلمين، ورضاهم عن وظيفتهم وإحساسهم بالقناعة والارتياح عن العمل الذي يقومون به". ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم على استبيان 'الرضا الوظيفي' المستخدم في الدراسة الحالية.

6- الدراسات السابقة:

-الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي:
من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي نذكر دراسة ايكس سنة (1979) التي هدفت إلى معرفة إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط المدير القيادي و بين الرضا الوظيفي للمعلمين.وقد أشارت نتائجها إلى أن السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين (المعلمين) يعطي مؤشرا أفضل لتكهن برضا العاملين عن السلوك القيادي الذي يهتم ببنية تنظيمية للعمل.(عياصرة،2006، ص65) ودراسة بقاز سنة (1983)التي توصلت نتائجها إلى أن النمط القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي هما الأكثر شيوعا في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ، أما النمط الترسلي فهو النمط الأقل انتشارا ، وأن النمط الديمقراطي هو النمط الذي يجيزه المعلمون حيث حاز على نسبة (81.2%) من مجموع أفراد العينة وهذا يعني أن النمط الديمقراطي المشارك يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المعلم وبالتالي نموه المهني المنشود، وأن الرضا الوظيفي ينخفض في ظل النمطين الحر والأوتوقراطي.(شايب وهيبه،2015،ص17). ودراسة الشناق سنة (2001) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية في الأردن ، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية كان في الغالب أعلى من المتوسط . ودراسة مايرز Mayers سنة (2001) بعنوان ' المديرون كعامل رئيسي في تحقيق الرضا الوظيفي وإدراك معلمي المرحلة الابتدائية لسلوكيات القادة وأثرها على

المعلمين، فقد أشارت نتائجها إلى أن سلوكيات القادة وتصرفات مدير المدرسة حاسمة بالنسبة لانجاز المعلم وفاعلية المدرسة كما هي حاسمة بالنسبة لرضا الوظيفي. (سامح محافظة، 2010، ص408).

ودراسة Wetherel وذريل' سنة(2002) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أن النمط المشارك الديمقراطي حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف ، والمكافآت الطارئة وظروف العمل، والاتصال في الرضا الكلي للمعلمين(wetherell.k.2002p25).

ودراسة اموروسو سنة (2002) التي بينت نتائجها عن وجود اثر موجب لقيادة المدير الديمقراطية على شعور المعلمين والمعلمات بالولاء لمهنتهم ومدارسهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.(Amoroso.2002.p35) يتضح من استقراء البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة في علاقتها بالرضا الوظيفي أنها أكدت على وجود العلاقة بين المتغيرين.

7- إجراءات الدراسة:

1-7 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لكونه المنهج الأنسب للموضوع المدروس الذي هدفنا من ورائه إلى معرفة مختلف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

2-7 مجتمع الدراسة وعينتها :

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في الثانويات التابعة لمديرية التربية لولاية تيزي وزو من الجنسين للعام الدراسي 2015/2014.

تكونت عينة الدراسة من (134) معلما و معلمة بواقع (43) معلما و(91) معلمة الموزعين على (7) ثانويات، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجموع الثانويات التابعة لمديرية التربية لولاية تيزي وزو و المقدره ب (63) ثانوية.

وتتوزع عينة البحث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس و الثانويات:

الرقم مسلسل	الثانويات	إناث	ذكور	العدد الإجمالي	النسبة المئوية
1	فاطمة نسومر	12	07	19	14%
2	الخنساء	14	07	21	16%
3	عبان رمضان	17	09	26	19%
4	رابع سطمبولي	11	04	15	11%
5	المتقنة الجديدة	13	08	21	16%

يتبين من الجدول رقم (01) انه علي الاختيار أفراد عينة لدراسة من سبعة (07) ثانويات 10% لمديرية التربية بولاية تيزي وزو، حيث بلغ	7	حمداني سعيد	14	05	19	14%	نسبة المعلمين
فقد بلغت							
فيها (11%)		المجموع	91	43	134	100%	وتأتي في المرتبة

الأخيرة ثانوية علي ملاح بذراع الميزان بنسبة (10%)، وهي تمثل بذلك اصغر نسبة .
وتبين هذه النتيجة أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسات التعليمية كان متفاوتا قليلا لكن تبقى النسبة متقاربة بين جميع المؤسسات.

8- أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداتين:

- الأول عبارة عن استبيان لقياس أنماط القيادة لمديري المؤسسات التعليمية الثانوي والثاني عبارة.
عن استبيان لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بحيث تم بناء الأداتين اعتمادا على الأدب النظري و الدراسات السابقة للموضوع، واستطلاع الميدان والمقابلة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس.

8-1 وصف أدوات الدراسة:

- يتكون استبيان أنماط القيادة في صورته الأولية من (64) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد:
يُعد النمط القيادي الأوتوقراطي، الديمقراطي، والتسيبي، أما الأداة الثانية فهو استبيان الرضا الوظيفي للمعلمين فقد تكون كذلك في صورته الأولية من (60) عبارة موزعة على ثمانية أبعاد وهي: (بعد الرضا عن تقدير المدير للمجهود المبذول، بعد الرضا عن العلاقة بالمدير، بعد الرضا عن العلاقة بمفتش المادة، بعد الرضا عن العلاقة بالزملاء الأساتذة، وبعد الرضا عن العلاقة بالتلاميذ، بعد الرضا عن ظروف العمل، وبعد الرضا عن فرص التقدم والترقية في المهنة، وبعد الرضا عن الراتب والحوافز المالية).

8-2 طريقة تقدير درجات الأداة:

يتم تقدير درجات الأداة حسب اتجاه الإجابة، ففي العبارات الموجبة تكون الدرجات: (1-2-3-4-5) وفي العبارات السالبة تكون الدرجات: (5-4-3-2-1)، كما توزعت عبارات الأداة الأولى والثانية على مقياس متدرج يتألف من خمسة مستويات، بحيث تعطى الإجابة على المستوى: (موافق تماما)، و مستوى (موافق)، و مستوى (أوافق إلى حد ما)، و مستوى (لا أوافق)، و مستوى (لا أوافق إطلاقا).

8-3 الخصائص السيكومترية للأدوات :

-الصدق الظاهري للأدوات:

لقد تم عرض أدوات الدراسة في صيغتها المبدئية على (12) محكما من أساتذة علوم التربية من جامعة مولود معمري بتزي وزو، و جامعة الجزائر (2) و جامعة مسيلة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن: في استبيان "أنماط القيادة" في بعض العبارات كان ارتباطها بأبعادها ضعيفا، فتم حذفها وهكذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (56) عبارة بعدما كانت (64) عبارة، أما استبيان "الرضا الوظيفي" أيضا، فلم يتم حذف أي عبارة وذلك للإجماع جميع المحكمين على صلاحية كل عبارات الاستبيان، وهذا تبقى الأداة ب (60) عبارة .

- ثبات الأدوات:

لحساب ثبات المقياس استخدمنا معادلة "الفا كروباخ" لعينة عشوائية مكونة من 54 فردا، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2) يوضح معامل الثبات بمعامل "الفا كروباخ" لأدوات الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كروباخ
المتغير المستقل (أنماط القيادة)	النمط الأوتوقراطي	0.85
	ن.الديمقراطي	0.87
	ن.التسيبي	0.80
	عدد البنود	/
الثبات الكلي	/	0.93
المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	60	0.88

يتضح من الجدول رقم(2) أن كلا الأداتين:(استبيان أنماط القيادة و استبيان الرضا الوظيفي) يتميزان بدرجة ثبات عالية مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الأساسية.

9- الأساليب الإحصائية:

أما عن الأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة:هي النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.و معامل الارتباط "" بيرسون "" الذي يعتبر من أكثر معاملات الارتباط شيوعا واستعمالا عندما يكون كلا من المتغيرين كميا متصلا. (فريد كامل أبو زينة، 2006، ص165).

10-عرض نتائج الدراسة :

10-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

منطلق هذه الفرضية هو انه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي السائد لدى مديري التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

الجدول رقم(3): يوضح قيمة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

يتبين من الجدول رقم(3):أن العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي التي بلغت قيمتها (0.41)، هي

البيانات المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (ر)	الدالة المحسوبة	الدالة المعتمدة	الدالة
نمط القيادة الأوتوقراطي	0.41	0.00	0.05	دالة إحصائيا
الرضا الوظيفي				

موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. و بصفة عامة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

10-2 عرض نتائج الفرضية

الجزئية الثانية:

منطلق هذه الفرضية هو انه توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي السائد لمديريالتعليم الثانوي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

الجدول رقم(4): يوضح قيمة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة.

يتبين من الجدول رقم(4): أن العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي التي بلغت قيمتها (0.67)، هي

البيانات المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون(ر)	الدالة المحسوبة	الدالة المعتمدة	الدالة
نمط القيادة الديمقراطي الرضا الوظيفي	0.67	0.00	0.05	دالة إحصائيا

موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. وبصفة عامة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت. 3-10 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين النمط القيادي المتسيب و الرضا الوظيفي

الجدول

العلاقة بين المتسيب و الوظيفي التي هي موجبة و

البيانات المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون(ر)	الدالة المحسوبة	الدالة المعتمدة	الدالة
نمط القيادة المتسيب الرضا الوظيفي	0.43	0.00	0.05	دالة إحصائيا

يتبين من رقم(5): أن نمط القيادة الرضا بلغت قيمتها (0.43)،

دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. وبصفة عامة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

11- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1.11 العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي:

تبين النتيجة الإحصائية للفرضية الأولى الموضحة في الجدول رقم (3) وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي السائد لدى مديري التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي للمعلمين، و هذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية، حيث تحققت على مستوى عينة الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة من بينها دراسة باقازي سنة (1983)، حيث اتضح من خلالها أن النمط القيادي الأوتوقراطي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي يؤثر سلبا على حالتهم النفسية و على استقرارهم في العمل، ونتائج دراسة الجعبري سنة (2004) و دراسة المصري سنة (2007) التي أكدت أن الأسلوب الأوتوقراطي يؤدي إلى ممارسات إدارية عقيمة مما يؤثر سلبا على درجة الرضا الوظيفي لعمالها.(بشير عربيات، 2012، ص714).

و هناك دراسات أخرى، غير السابقة، حاولت إظهار الآثار الناجمة من خلال ممارسة القائد لنمط الأوتوقراطي في تعامله مع المرؤوسين، منها دراسة : حامد بدر سنة (1983) التي أسفرت نتائجها عن عدم الرضا الكلي للأعضاء هيئة التدريس عن النمط القيادي التسلطي الذي يمارسه المدير. (حامد بدر، 1983، ص36).

و يمكن تفسير هذه النتيجة، بان التسلطية و الديكتاتورية في أي مجتمع من المجتمعات تؤدي إلى الشعور بالكبت و الضغط و عدم الانتماء إلى العمل، و تدني درجة الولاء و الرضا عن العمل.

2-11 العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي:

تبين النتيجة الإحصائية للفرضية الثانية الموضحة في الجدول رقم(04) عن وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي للأساتذة، و هذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية حيث تحققت على مستوى عينة الدراسة.

و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور سنة (2007) التي أكدت أن استعمال المدراء للأسلوب الديمقراطي في تسيير مدارسهم ، واهتمامهم بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الفريق التربوي، يساهم بشكل فاعل في زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي و إحساسهم بالانتماء إلى عملهم.(منى احمد قشطة،2009،ص74) وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة إبراهيم (1997) حيث ذكرت أن مبدأ التشاركية أو التشارك في المسؤولية و صنع القرار بين جميع الموظفين ينعكس إيجابا في الرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم.(إبراهيم مفيدة محمد، 1997،ص61)

و تتفق كذلك دراسة كوبرمان سنة (1999) و دراسة اموروسو سنة(2002) حول أهمية ممارسة النمط القيادي الديمقراطي على أداء المعلمين،وعلى درجة شعور أولئك المعلمين و المعلمات بالولاء لمهنتهم و مدارسهم و زيادة الروح المعنوية لديهم.(Amoroso.2002.p202-203).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان استخدام النمط القيادي الديمقراطي ،يؤدي إلى إشاعة روح المودة و التعاون بين الموظفين ، كما يعمل على توفير الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس ، حيث يشعرون بأن جو العمل يملأه الحب و الاحترام و التقدير.

3-11 العلاقة بين نمط القيادة المتسبب و الرضا الوظيفي:

تبين النتيجة الإحصائية للفرضية الثالثة الموضحة في الجدول رقم (05) وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة المتسبب و الرضا الوظيفي، وهذه النتيجة تسير في اتجاه توقع الفرضية، حيث تحققت على مستوى عينة الدراسة.

و لقد أشارت عديد من الدراسات ، إلى الآثار السلبية التي تنتج من ممارسة المدير لهذا النوع من القيادة ، و هذا ما أشارت إليه دراسة الصياد و إبراهيم سنة (1984) ، حول البناء العملي لأنماط القيادة التربوية، و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، إذ توصلنا إلى أن استخدام القادة لنمط التسيبي (الفوضوي) يؤدي إلى التذمر و الارتباك بين المعلمين ، و ذلك نتيجة لتهرب المدير من مسؤولياته ، و تركها في أيدي المعلمين الذين قد تتعارض مصالحهم و تصرفاتهم مع بعضهم البعض ، و هذا ما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.(مجممي،2004،ص68)

في حين توصلت دراسة عيد سنة (2000) إلى أن النمط القيادي الفوضوي(التسيبي) ،هو أكثر أنماط القيادة شيوعا لدى عينة الدراسة ،كما أن درجة الرضا الوظيفي كانت منخفضة، بحيث وصلت إلى "0.38" بالنسبة للمعلمات و "0.42" بالنسبة للمعلمين. وهذا ما يفسر سلبية هذا النمط القيادي للمعلمين و على أدائهم المهني.(بشير عربيات، 2012، ص715).

و يمكن تفسير هذه النتيجة ،انه عندما تكون قيادة المدير قيادة متسببة (فوضوية)، سواء في تسييره للمدرسة أو في معاملته للمعلمين، فهذا يؤثر سلبا على أداء المعلمين و على درجة رضاهم الوظيفي و عدم إحساسهم بالراحة ، لان هذا النمط من القيادة، يزيد من شدة الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون.

الاستنتاج العام:

لقد كان الهدف من دراستنا هو توضيح ما إذا كان لأنماط القيادة التي يمارسها مديري الثانويات، علاقة ارتباطية دالة إحصائية بالرضا الوظيفي للأساتذة.

وبعد تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في استبيان "أنماط القيادة" لمديري الثانويات واستبيان "الرضا الوظيفي" للأساتذة ، تم بذلك التوصل إلى النتائج التالية :

- اتضح وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، و هي علاقة عكسية بحيث كلما مال النمط القيادي الممارس من طرف المدير إلى الديكتاتورية ، كلما انخفضت درجة الرضا الوظيفي(المهني) لدى الأساتذة، بمعنى كلما كان أسلوب المدير في التسيير ديكتاتوريا (تسلطيا) ، كلما كانت درجة الرضا الوظيفي شبه منعدمة، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى.وهذا أمر يصدقه الواقع إذ أن الباحثين لمسوا ذلك جليا من خلال مناقشتهم مع أفراد عينة البحث.

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي المطبق من طرف المدير، و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، و هي علاقة طردية بمعنى كلما كان أسلوب المدير ديمقراطيا في التسيير ، كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لديهم ، و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية . و هذه النتيجة بديهية و متوقعة كون أن النمط القيادي الديمقراطي ، يقوم على مبدأ المساواة بين العمال ، و احترام الغير، بالإضافة إلى انه يعتمد على مبدأ التشاور و الحوار بين الفريق التربوي ، الذي من خلاله يمكن للقيادة (المدرء) أن يتجنبوا كل السلوكات التي من شأنها أن تخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي ، بين الفريق التربوي عامة ، و بين هيئة التدريس خاصة.

- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المتسيب و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، و هي علاقة عكسية بمعنى انه كلما كان أسلوب المدير في التسيير تسييبا (فوضويا) ، كلما انخفضت درجة الرضا الوظيفي (المهني) لدى الأساتذة ، و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثالثة ، و يرجع السبب في ذلك أن النمط القيادي المتسيب أو الفوضوي ، يخلق جو من الفوضى في الإدارة ، و إلى عدم قدرة الأساتذة على التركيز في العمل، الذي يؤثر سلبا على حالتهم النفسية ، و على درجة رضاهم الوظيفي ، و الذي سيؤثر بالضرورة على أداءهم الوظيفي.

و من خلال ما سبق ، يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ، بمعنى أن الفرضية العامة قد تحققت.

- قائمة المراجع:

- 1-الأزرق، عبد الرحمان (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. دار الفكر اللبناني بلبنان، الطبعة الأولى.
- 2- إبراهيم، مفيدة محمد(1997).الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان.
- 3- بشير، عربيات (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة بلقاء التطبيقية و أثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية و النفسية، المجلد 20، العدد 02، ص ص 705-736.
- 4- حامد، بدر(1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و العاملين بكلية التجارة و العلوم السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 3 ، ص 61.
- 5- سامح، محافظة ، ربي الحداد،(2010).الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 37، العدد 02.
- 6- شايب، وهيبه(2014). أنماط القيادة و علاقتها بالضغط المهني لدى المرأة العاملة المتزوجة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، كلية علم النفس، تيزي وزو.
- 7- عياصرة ،علي احمد(2006). القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية.عمان، دارحامد لنشر و التوزيع.
- 8- فريد، كامل أبو زينة (2006). مناهج البحث العلمي و الإحصاء في البحث العلمي.عمان ، دارالمسيرة لنشر و التوزيع.
- 9- مجمي، ناصر محمد إبراهيم (2004).أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية.رسالة ماجستير منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية علم النفس.
- 10- منى، احمد قشطة(2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية غزة ،كلية علم النفس.
- 11- نواف ، كنعان(2002). القيادة الإدارية.الأردن، دار الثقافة، عمان.

leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall university.
13-Wetherell, Karen M. 2002. Principal Leadership Style and Teacher
Job Satisfaction. Dissertation Abstract International. A 63 /02: 460.