

أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات
من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم
دراسة ميدانية بولاية الجزائر

د. فتيحة فوطية

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة خميس مليانة

تاريخ الارسال: 2018/07/04 / تاريخ القبول: 2018/07/16 / تاريخ النشر: 2020/04/27

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم، وللتحقق من ذلك طبقت الباحثة مقياسين والمتمثلين في مقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات ببعديه: الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والذي صمم من طرف الباحثة، مقياس الرضا الوظيفي للباحث عبد الرحمن صالح الأزرق. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياسين، تم تطبيقها على عينة بحث قوامها 80 أستاذا وأستاذة، أختيرت بطريقة عشوائية منتظمة من مختلف ثانويات ولاية الجزائر. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها كشفت نتائج الدراسة من وجود : علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي - مدير الثانوية - الرضا الوظيفي - الاساتذة

Résumé :

Dans cette recherche ayant pour titre: " Les types de comportements de leadership des directeurs des lycées, du point de vue des enseignants, en relation avec la satisfaction au travail " . Pour réaliser l'objectif de cette recherche, un outil de mesure a été conçu par le chercheur pour la description des types de comportements de leadership des directeurs de lycées avec les axes suivants: l'intérêt porté au travail, aux relations humaines ainsi qu'au test de la satisfaction au travail du chercheur « Abderrahmane Salah El Azrak » et après la confirmation des caractéristiques psychométriques des trois tests, ils ont été mis en application sur un échantillon de 80 enseignants et enseignantes des lycées de la wilaya d'Alger. Pour vérifier les hypothèses de travail, le chercheur a utilisé le traitement statistique des données obtenues. Dans cette recherche, le chercheur a adopté la méthode descriptive et a abouti aux résultats suivants: L'existence d'une relation de corrélation significative entre les types de comportements du leadership des directeurs de lycées, du point de vue des enseignants et de leur satisfaction au travail, A la lumière des résultats exposés, le chercheur a proposé plusieurs recommandations.

مقدمة :

القيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي علاقة تبادلية بين قائد وتابعيه يستطيع بقدراته ومهاراته التأثير والتأثير في نشاطات وسلوك تابعيه لتحقيق أهداف مشتركة، ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والفلاسفة منذ التاريخ القديم، وتعد القيادة محورا أساسيا في العملية الإدارية، ويعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها. فالنمط القيادي المتبع في الثانوية يحدد المناخ التنظيمي السائد فيها والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل الثانوية.

وينظر إلى مدير الثانوية على أنه قائد تربوي مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته القوية وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل. فالمدير في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وسر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجاتهم المهنية والنفسية، والعمل على تطوير إمكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع. فإن القائد الذي يمتلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة ويتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة. وللتأثير في العاملين يتطلب توفر خصائص وقدرات معينة تؤهل المدير القائد لتحقيق ذلك، وفي هذا المجال ظهرت عدة نظريات لتفسير القيادة ومن بين هذه النظريات - نظرية السمات - حيث يعتقد فيها أن للقادة سمات خاصة بهم تميزهم عن الأشخاص العاديين من بينها: سمات جسمية وإنفعالية وكذلك إجتماعية .

الإشكالية:

لقد حظيت المنظومة التربوية في بلادنا باهتمام كبير من طرف الدولة ومؤسساتها، حيث عمدت الوزارة الوصية وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة للتعليم وأثره البالغ في الناشئة ومستقبلهم العلمي والعملية والاجتماعي إلى البحث عن أنجع الطرق وأفضل السبل الكفيلة بالوصول إلى نظام تربوي فعال. وقد تعود فعالية هذا النظام إلى فعالية الثانوية بالدرجة الأولى والمتمثلة في النمط القيادي الذي يمارسه مدير الثانوية في قيادة فريق عمله، ومدى قدرته على اختيار النمط المناسب لهم. فالمديرون قد يختلفون في تطبيق البرامج المدرسية وتنفيذ السياسات التعليمية وفي تعاملهم الشخصي وإجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفتهم من جهة، واختلاف إعدادهم وتكوينهم واتساع خبرتهم ونظرتهم في الإدارة من جهة أخرى، ولذلك لا نجد نمطاً واحداً وأسلوباً قيادياً متفقاً عليه ينتهجه كل مدير، خاصة في ظل التسيير الذي يأخذ بعين الاعتبار الخصوصية لكل ثانوية من حيث مواردها البشرية والمادية، وفي تحديد أهدافها وانتهاج الإستراتيجية المناسبة لحل المشكلات والعقبات التي تعترضها، وهذا الاختلاف قد يعود إلى عوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المادية والبيئة المتوفرة، فقد تتصف الممارسات الإدارية بالسلطة والسيطرة المطلقة أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات وعن التوجيه والمتابعة، وتتأى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمور والمبادرة المبدعة.

غير أننا نجد أن هناك إستراتيجيات متباينة ومتناقضة وشديدة الشبه أحياناً، فقد تؤدي في وضع ما إلى تحقيق على الإستراتيجيات والأنماط المرتبطة بمتغير الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في وضعيات مدارسنا الجزائرية، ونظراً لعدم عثورنا على أية دراسة محلية حاولت الكشف عن أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، فقد شكل لنا ذلك دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة، حيث إنطلقت من الأسئلة الآتية:

- هل توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم ؟

فكانت الفرضية العامة كالتالي:

- توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم.

تتفرع من هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين هما:

- توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم.

- توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

أهداف الدراسة:

➤ الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

➤ الكشف عن العلاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم.

➤ الكشف عن العلاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التربوية، والذي يشكل أساس التطور والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية، والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات بمختلف أنحاء العالم، فالدور القيادي للمدير والنمط والسمة التي تحكم سلوكه تساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية، كما لا يخفى على أحد ما لأنماط القيادة و السمات الشخصية لمديري المدارس من دور في معنويات العاملين.

تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة أو بحث علمي، ولعل من أكبر الصعوبات التي يواجهها الباحث في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية هي كثرة المصطلحات والمرادفات نظرا لتداخلها وطغيان النزعة الأدبية عليها، ولذا وجب على كل باحث أن يحدد في بداية كل عمل علمي المصطلحات تحديدا واضحا حتى يتسنى له فهم الظاهرة التي يدرسها دون لبس أو غموض لكل من يطلع على دراسته من بعد، ولهذا قمنا بتحديد المصطلحات الأساسية الضرورية التي استخدمناها في الدراسة الحالية كمايلي: (السلوك القيادي - الرضا الوظيفي)

السلوك القيادي إجريا :

يقصد بالسلوك القيادي في دراستنا كل ما يصدره القائد (مدير الثانوية) من أنماط السلوك التي يتبناها لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها التي توحى بأنه مهتم بالعمل أو مهتم بالعاملين من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي في محاولة منه التأثير عليهم لتحقيق مجموعة أهداف معينة، ويعبر عنه بالدرجة المحصل عليها من خلال استجابة أساتذة التعليم الثانوي على مجموعة من عبارات مقياس وصف أنماط السلوك القيادي المصمم من طرف الباحثة، تعكس هذه الأخيرة خصائص سلوكية لمدير الثانوية تميز كل نمط من نمطي السلوك القيادي (النمط المهتم بالعمل والنمط المهتم بالعلاقات الإنسانية) وفق سلم يتكون من خمسة بدائل اختيارية.

الرضا الوظيفي إجريا :

شعور أساتذة التعليم الثانوي بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والشعور بالأمان الوظيفي نتيجة للعلاقات الودية مع الزملاء والمدراء في ظل ظروف عمل مناسبة، وتوفير الحوافز والرواتب المجزية. يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أستاذ التعليم الثانوي على مقياس الرضا الوظيفي المطبق في الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

• **دراسة زهير محمد علي عبد الرحيم (1996):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم. تكون مجتمع الدراسة من (5815 أستاذاً وأساتذة) عاملين في محافظة إربد للعام الدراسي 1996/95، وقد أختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (775 أستاذاً وأساتذة) تمثل جميع مدارس المحافظة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس جوردن لوصف السلوك القيادي، ويحتوي على (25 فقرة) منها (12 فقرة) تقيس السلوك الخاص بوضع إطار للعمل، و(7 فقرات) تقيس السلطة و(6 فقرات) تقيس السلوك الخاص بالإعتبارية، ومقياس الرضا الوظيفي ويحتوي على (50 فقرة). وتم التأكد من صدق الأدوات وثباتها، كما تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي والثنائي واختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها مايلي: شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكرارا النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل والسلطة والإعتبارية، وأقلها تكرارا النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والإعتبارية. وقد بينت كذلك النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للجنس وبالذات للإناث، ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس.

• **دراسة الطراونة (1999):** الهدف هو التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث أداتين هما مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ)، ومقياس للرضا الوظيفي. و كانت العينة هم رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن رؤساء الأقسام يركزون على بعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية) وأن توجد علاقة إيجابية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام وبين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأن توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية

بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، أهلية) وكذلك الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

- دراسة الشناق(2001):هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من(400) أستاذا وأستاذة، واستخدم أداة وصف سلوك القائد (LBDQ) لمديري ومديرات المدارس ومقياس وصف مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة، واستخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية:الاختبار التائي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل، وليس لمتغيرات(الخبرة، والمؤهل العلمي) أية فروق ذات دلالة إحصائية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورضا الأساتذة.

التعليق عام على الدراسات السابقة:

من العرض السابق يتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على موضوع القيادة، مما يؤكد على أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين، وقد تناولت الدراسات السابقة في مجملها متغير واحد وهو الأنماط القيادية. ، ويمكن أن نستخلص من الدراسات السابقة مايلي:

- أظهرت نتائج الدراسات التي عرضت في مجال القيادة بأن أهمية القيادة تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة إلى توفير الكفاءة في قيادتها أو عدمها، لأنها تعد من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، كما أشارت إلى ذلك بعض الخصائص السلوكية القيادية الواجب توافرها في القائد الفعال من خلال قيامه بتنسيق آراء الجماعة ومقترحاتها ،من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- كما اتفقت مجمل الدراسات على أن النمط القيادي يؤثر على طبيعة العلاقات بين القائد والعاملين معه، ويؤثر على حاجاتهم ورغباتهم.

• كما أثبتت الدراسات أهمية النمط القيادي الفعال والذي يتحدد في ضوء الاهتمام المتوازن
ببعدين رئيسيين وهما:

أ - الاهتمام بالعمل. ب - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

الجانب الميداني:

إن الشروع في أي بحث مهما كانت طبيعته، يستلزم من الباحث في البداية الشعور بالمشكلة وبأهمية دراستها، والتحقق من وجودها في المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يشكل ميدان البحث، بعد ذلك يتطلب منه التسلح بمنهجية لمعالجتها والمعتمدة أساسا على أدوات وبيانات وتقنيات موضوعية تحدد طبيعتها الدراسة.

منهج الدراسة:

إن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة تفرض على الباحثة تبني منهج معين دون غيره تبعاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي يسعى إلى الوصف المنظم للحقائق، وتشخيص الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال استخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحليلها، وتفسير النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة وتقديم مقترحات تفيد الجهات الوصية للعناية باختيار مديري المدارس الثانوية وفق سمات شخصية محددة تحقق الرضا الوظيفي للأساتذة المتعاملين معهم.

اختارت الباحثة مجتمع أساتذة التعليم الثانوي دون تحديد التخصص العلمي منتهجة المنهج الوصفي، حيث قامت بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال إعداد وتصميمو إيجاد أدوات المناسبة، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفرغها من المقياسين للدراسة.

وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 40 أستاذا وأستاذة يمارسون مهنة التدريس في مدارس التعليم الثانوي لولاية الجزائر، خلال الموسم الدراسي 2014/2015، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وهذا لغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من درجة صدقها وثباتها.

عينة الدراسة الأساسية:

بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية الذين قدر عددهم بـ40 أستاذا وأستاذة، والذين طبقت عليهم أدوات الدراسة لمعرفة ثباتها وصدقها، أصبح أفراد العينة الأساسية يقدر بـ80 أستاذا وأستاذة من

العدد الإجمالي للأساتذة البالغ عددهم (200) أستاذًا، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية منتظمة وعلى هذا يتحدد العدد الأول للعينة من جميع الثانويات، البالغ عددها (03) ثانويات تابعة لمديرتي التربية وسط الجزائر العاصمة، وتم تطبيق أدوات الدراسة عليهم.

وحرصت الباحثة أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة والبحث عن المستجوب الذي يكون قد قضى مدة زمنية مع مدير الثانوية التي يمارس فيها مهنة التدريس حيث قدرت بسنتين فأكثر، وترك الحرية للباحثة في توزيع المقاييس على الأساتذة دون النظر إلى تخصصاتهم أو خبراتهم العملية أو مؤهلاتهم الدراسية، وقد استبعدت الباحثة عددًا من أوراق الاستجابة على أداة الدراسة نظرًا لنقص البيانات فيها، إما لعدم إتباعهم التعليمات، أو الاكتفاء بالإجابة على مقياس واحد من بين المقاييس الثلاثة، فأصبح عدد أفراد العينة 80 أستاذًا وأستاذة، والجدول الموالي يوضح عدد الإستمارات الموزعة، المفقودة، والمستبعدة، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على أساتذة التعليم الثانوي التابعين لمديرتي التربية وسط وشرق ولاية الجزائر.

ب- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية في أواخر شهر أكتوبر من العام الدراسي 2014-2015 حتى أوائل شهر نوفمبر من نفس الموسم الدراسي، والدراسة الميدانية أواخر شهر جانفي للموسم الدراسي 2015-2016 حتى نهاية شهر أفريل من نفس العام الدراسي.

أدوات الدراسة

بغية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج موثوق بها بطريقة علمية صحيحة، قامت الباحثة بتصميم أداة لجمع البيانات حول وصف أنماط السلوك القيادي، وكذا تطبيق مقياس الرضا الوظيفي للأستاذ، وهي كالتالي:

- مقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمدير الثانوية ببعديه الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- مقياس الرضا الوظيفي للأستاذ للباحث عبد الرحمن صالح الأزرق.

➤ عبارات أبعاد السلوك القيادي لمديري الثانويات:

- بعد الإهتمام بالعمل: 1-4-6-7-8-9-11-12-13-18-19-22-23-27-30-32

- بعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية: 2-3-5-10-14-15-16-17-20-21-24-26-28-29
 - العبارات الموجبة في المقياس هي: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-12-13-14-15-20-22-30-32
 - العبارات السالبة في المقياس هي: 10-11-16-17-18-19-21-23-24-26-27-28-29
 وعلى ضوء ما أسفرت عليه نتائج التحكيم وصدق الاتساق الداخلي، أصبح المقياس لقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات مكونا من 30 فقرة موزعة على بعدين، و هما:

1- البعد الأول: الإهتمام بالعمل، ويضم ستة عشر (16) فقرة.

2- البعد الثاني: بعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويضم أربعة عشر (14) فقرة.

جدول رقم(07): الخصائص السيكومترية لمقياس أنماط وصف السلوك القيادي لمدير الثانوية

الدلالة	الدرجة	نوعه	الخصائص السيكومترية لمقياس وصف أنماط السلوك القيادي
عالية	درجة الاتفاق تزيد عن 80	صدق المحكمين	صدق المقياس
عالية	0.77	صدق الإتساق الداخلي	
عالية	0.84	معادلة ألفا لكرونباخ	ثبات المقياس
عالية	0.86	تطبيق المقياس وإعادة التطبيق	

" و تجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70)."

(عودة، 2002: 367):

قامت الباحثة بدراسة حول أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة في ولاية الجزائر ضمن بعدين أساسيين هما: بعد الإهتمام بالعمل وبعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومن متطلبات الدراسة معرفة طبيعة هذه العلاقة، بالإضافة إلى تصميم مقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات.

الصورة النهائية للمقياس تتكون من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد:

- الرضا عن المرتبات والمزايا المادية و يشمل سبع عبارات هي كالتالي: 1، 5، 8، 12، 15، 33، 34.

- الرضا عن مدى تحقيق المهنة للذات ويشمل ثمان عبارات هي كالتالي: 2، 9، 13، 16، 19، 22، 24، 29.

- الرضا عن علاقته بالمسؤولين ويشمل سبع عبارات هي كالتالي: 4، 7، 11، 14، 18، 21، 23.

- الرضا عن طبيعة العمل و ظروفه يشمل إثني عشرة عبارة وهي كالأتي : 3، 6، 10، 17، 20، 25، 26، 27، 28، 30، 31، 32.

♦ يحتوي المقياس على عبارات موجبة و هي: 2، 3، 4، 5، 6، 10، 11، 12، 14، 15، 16، 21، 24، 27، 28، 29.

♦ أما العبارات السالبة تتمثل فيمايلي:

1، 7، 8، 9، 13، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 25، 26، 30، 31، 32، 33، 34.

جدول رقم(02): الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفي للأستاذ

الخصائص السيكومترية لمقياس	نوعه	المعامل	الدلالة
صدق المقياس	الإتساق الداخلي	0.660	عالية
	المقارنة الطرفية	17.924	عالية
ثبات المقياس	التجزئة النصفية	0.70	عالية
	ألفا لكرونباخ	0.695	عالية
	التطبيق و إعادة التطبيق	0.865	عالية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى معالجة وتحليل البيانات بطريقة علمية وموضوعية على عدة أساليب إحصائية وصفية واستدلالية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، نذكر منها:

* الدرجة المتوسطة + (عدد الفقرات/2) لمعرفة الحد الأعلى للفئة المتوسطة التي ينحصر فيها نوع سلوك (مدير الثانوية)

* الدرجة المتوسطة - (عدد الفقرات/2) لمعرفة الحد الأدنى للفئة المتوسطة التي ينحصر فيها نوع سلوك (مدير الثانوية)

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة السلوك الأكثر ممارسة من طرف (مدير الثانوية) من وجهة نظر الأساتذة المتعاملين معه.

• معاملات الارتباط: بيرسون وسبيرمان براون للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة : (مقياس وصف أنماط السلوك القيادي لمدير الثانوية، مقياس الرضا الوظيفي للأستاذ).

• معامل ارتباط بيرسون لتحقيق من فرضيات البحث.

لقد تم عرض ومناقشة النتائج المحصل عليها، من خلال تطبيق أدوات الدراسة وتحليل نتائجها بواسطة عدة مقاييس إحصائية وصفية واستدلالية، باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث تم عرض نتائج كل فرضية على حدة، ليتم بعد ذلك توضيح مدى قبولها أو رفضها، عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين كل من نمط الإهتمام بالعمل والرضا الوظيفي، وتم الحصول على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): العلاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعمل لمديري الثانويات والرضا الوظيفي

للأساتذة

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الإهتمام بالعمل الرضا الوظيفي	80	62.38 107.58	8.200 10.470	0.293	448	0.000	دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية (Sig) قدرت بـ 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم. ونقبل فرض البحث الذي ينص على أنه: توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم. وقيمة معامل ارتباط بيرسون pearson قدر بـ (0.293) عند درجة الحرية (448) حيث تأكد وجود علاقة إرتباطية بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل لدى مديري الثانويات والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، إذ يعتبر معامل الارتباط مقبولاً، بحيث تقوم بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل وبين مستوى الرضا الوظيفي علاقات تبادلية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية

قد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع مديري المدارس مجبرون أن يتقيدوا بالتعاليم والقرارات الصادرة عن مديريات التربية التابعة لوزارة التربية الوطنية، نظراً لأن الثانوية جهة تنفيذية في سلم الهيكل الإداري وليست جهة صانعة للقرارات، وبالتالي على مديري الثانويات تنفيذ القرارات الواردة إليهم، وعدم تكيفها وفق نظرتهم بل هي قرارات ملزمة للجميع، وبالتالي لا يستطيعون تغييرها، كما أن بعض مديري

المدارس الثانوية قد يتبعون أسلوب الرقابة الدقيقة للعمل نظراً لأنهم مسؤولون عن تنفيذ العمل أمام الجهات الرسمية ولذلك فهم يريدون التأكد من أن جميع المهام قد تم تنفيذها على وجه المطلوب، بحيث لا يكون هناك أي خلل يكون مساءلون عنه من قبل الإدارة التربوية.

قد لا يتيح هذا النمط التوجيهي الفرصة للأساتذة في اتخاذ القرارات، ورغم ذلك قد لا يؤثر كذلك على دافعيتهم، كما أنهم قد يشعرون بالراحة في أدائهم لأعمالهم رغم الرقابة الصارمة التي يتبعها المدراء وبالتالي قد لا يشعرون بالملل ومستوى رضاهم الوظيفي يبقى مرتفعا دائما نسبيا.

عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم ، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين (السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي)، خلص معامل ارتباط بيرسون إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): العلاقة بين السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات والرضا الوظيفي للأساتذة

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي	80	54.88 107.58	8.239 10.470	0.143	449	0.002	دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية (Sig) قدرت بـ 0.000 أصغر من قيمة الدلالة 0.01، وبالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم. و نقبل فرض البحث الذي ينص على أنه: توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهمم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم. وبما أن قيمة معامل ارتباط بيرسون pearson قدر بـ (0.143) عند درجة الحرية (449) تبدو ضعيفة مقارنة بمتوسط معامل الارتباط ($r=0.50$) ويعود ذلك إلى الحجم الكبير لعينة الدراسة التي قدرت بـ 80 أستاذًا، لذلك

نعتبره معامل إرتباط مقبولاً في الدراسة الحالية، و وجود علاقة إرتباطية طردية بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الثانويات والرضا الوظيفي لديهم.

فالعلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في الوسط الاجتماعي، من خلال التفاهم والمودة والصلوات الحميمة التي تربط أبناء المجتمع بعضهم مع بعض، فإن هذه العلاقات ضرورية في الوسط المدرسي حيث يلتقي العاملون فيها لعدة ساعات في اليوم، ويتفاعلون لتحقيق أهداف محددة ولذلك فإن للعلاقات الإنسانية الودية والحميمة في المدرسة أثراً كبيراً في الأداء التربوي للعاملين فيها، يتجلى ذلك من خلال:

✓ " تماسك الجماعة داخل المدرسة، تمتين الصلات الودية، التفاهم العادل، التعاون الوثيق، والثقة المتبادلة بين أفراد هذه الجماعة.

✓ رفع الوعي بين أفراد الجماعة، بأهمية الدور التربوي الذي يقومون به، وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتربوية.

✓ رفع مستوى دافعية بين أفراد المجتمع المدرسي، بما يوفر لهم الجو النفسي، وزيادة كفاءاتهم في الأداء، واستغلال إمكاناتهم الفردية والجماعية.

✓ حلّ مشكلات التلاميذ التربوية والانفعالية، وتحقيق التوافق بين الحرية والنظام، والارتقاء بسمعة المدرسة، وظهورها بمظهر مشرف في المجتمع الخارجي." (الزهراني، 2008: 5)

إن هذه الجوانب مجتمعة تجسد العلاقات الإنسانية السليمة في الثانوية، وتحبب الجو المدرسي للعاملين فيها، وهنا تكمن أهمية الإدارة الرشيدة في مساعدة الأساتذة والعاملين في تحقيق السعادة والرضا الذاتي عن العمل الذي يقومون به باعتبار ذلك من العوامل الأساسية لتوطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي.

لاحظت الباحثة كذلك من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بين درجات نمط السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة مع درجات الرضا الوظيفي لديهم والذي قدر ب (0.143) وجاء بدرجة ضعيفة مقارنة مع معامل ارتباط نمط الاهتمام بالعمل الذي قدر ب (0.293)، وهذا ما يمثل نمط من أنماط القيادة الواردة في نظرية الشبكة الإدارية، والتي استطاعا الباحثان (بليك وموتون Mouton & Black) تطويرها وإيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفهما لنتائج دراسات جامعتي أوهايو و متشيجان حول القيادة

الإدارية و وضعاً مخططاً ذكياً للتعامل مع نمطي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل، و من بين أنماطها نجد:

• **النمط (1، 9) النمط السلطوي** كما يصفه (ماهر، 1997: 311) حيث تنصب اهتمامات القائد على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه المطلوب، بينما يعطي اهتماماً قليلاً للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس، ويعتبر قائداً مستعداً أن يضحي برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل، وتغلب عليه صفات القادة المتسلطين.

ويضيف الرشدي "أن اهتمام القائد بالإنتاج على حساب المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتجاهل القائد إشباع حاجات المرؤوسين وهذا يؤدي إلى انخفاض الدافعية لديهم". (الرشدي، 2004: 39)

والباحثة تعتقد أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن بعض المدراء أهم ما قد يميز شخصيتهم هو الحزم والانضباط في إدارة الثانوية فيطالبون الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها، بالإضافة إلى إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها أول بأول وعدم السماح للمرؤوسين من موظفي الإدارة والأساتذة في التصرف دون موافقتهم الخاصة، وقد لا يعيروا أي اهتمام أو تقدير لظروف الأساتذة، وقد ينسبون كل عمل ناجح في الثانوية لأنفسهم دون الأساتذة، وبالتالي علاقاتهم بالأساتذة تكون سيئة ولا يوجد أي ولاء للمدير وانعدام الحوار في الغالب وخاصة في الأمور ذات الصلة القوية بالعمل. وتأسيساً على ذلك، فإن الباحثة تعتقد أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث قد يعود إلى تميزهم بالنضج الوظيفي والذي تقصد به قدرة الأفراد على إنجاز المهمة المحددة مهما كانت الظروف المحيطة ببيئة العمل، وقد يعود ذلك كذلك إلى الإحساس العالي من قبل الأساتذة بما تمليه عليهم مؤهلاتهم العلمية ورسالتهم الإنسانية كمربين وقادة في التعامل الإنساني امتثالاً للقيم الإسلامية التي يتمسكون بها والتي تأمرهم على حسن الخلق والمرونة في التعامل كفريق تربوي، إضافة إلى ما قد يكون لديهم من خبرة ومعرفة بأهمية البعد الإنساني في العلاقات وماله من أهمية في التفاعل المثمر الذي يصب في ميزان العمل بصورة تلقائية، كما قد تتوثق روابط الصداقة، والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم، لذا نجد أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع نوعاً ما.

عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة :

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين (السلوك القيادي والرضا الوظيفي)، خلص معامل ارتباط بيرسون إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): العلاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات والرضا الوظيفي للأساتذة

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإرتباط	درجة الحرية	الدالة الإحصائية	مستوى الدالة
أنماط السلوك القيادي الرضا الوظيفي	80	117.27 107.58	14.332 10.470	0.250	448	0.000	دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية (Sig) قدرت بـ 0.000 أصغر من قيمة الدالة 0.01، و بالتالي نرفض الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم. ونقبل فرض البحث الذي ينص على أنه: توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة والرضا الوظيفي لديهم.

وبما أن قيمة معامل ارتباط بيرسون pearson قدر بـ (0.250) عند درجة الحرية (448) حيث تأكد وجود علاقة إرتباطية طردية بين كل نمط من نمطي السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، إذ يعتبر معامل الارتباط مقبولاً، بحيث تقوم بين جميع أنماط السلوك القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي علاقات تبادلية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

وقد يعود ذلك في اعتقاد الباحثة أن القائد (مدير ثانوية) يعد الركيزة الأساسية لتطوير العملية التعليمية التعليمية، والطرف الفعال في مواجهة المتطلبات الحديثة للتعليم، فهو يقف أمام تحديات عديدة تتمثل في توفير مصادر التعلم، وسرعة الوصول إليها، وحسن استثمار الوقت عن طريق التخطيط الفعال، والتنفيذ الدقيق، وحسن توجيه المتعاملين معه، وإرشادهم نحو اختيار الأفضل من بين

المصادر العديدة المتاحة، مما يساعدهم على التكيف وحل المشكلات، وحسن استثمار التقنيات الحديثة في إثراء عملية التعليم، وتنويع مصادرها داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، بحيث تغطي مجالات متعددة، وتفي بالاحتياجات المستجدة للفرد والمجتمع، وفي الوقت نفسه تساهم في تطوير المستجبات العلمية والتقنية.

وقد اقترح ليكرت خمسة شروط يجب أن تلتزم بها المؤسسات لتدفع أفرادها إلى الإنتاج الفعال وهي كالتالي:

- ◆ **دعم الفرد** بحيث يدرك أن المؤسسة تدعمه وتعهده شخصا مهما.
- ◆ **تماسك الجماعة** بحيث يكون الفرد عضوا في فريق عمل وهو مجموعة متماسكة وملتزمة بأهداف المؤسسة.
- ◆ **أکید على الأداء** فيقع على عاتق القائد المشرف إقناع الأفراد وبأسلوب جماعي إلى ضرورة الأداء الفعال.
- ◆ **المعرفة الفنية** وذلك من خلال إقناع القائد للأفراد بضرورة الإنتاج الجيد الذي يتطلب مقدرة فنية تعمل على تسهيل الإنجاز.
- ◆ **الدور المزدوج** يقوم القائد الإداري بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المؤسسة ومجموعاتها الأخرى تمثيلا مرضيا ومخلصا، وفي المقابل يقنعهم بحاجات المؤسسة وأهدافها. (دواني، 2008:

(114

وهذا ما يبرز طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد (مدير الثانوية) وأفراد مؤسسته، وأثرها على مستوى رضاهم الوظيفي.

و ربما يعود السبب في ذلك إلى الدور الذي يلعبه المدير داخل الثانوية، فهو الذي يشرف على العمل ويتدخل مباشرة في كل ما يحيط بالأستاذ وما يدعو إلى رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي، فيساهم في رفع دافعيتهم من خلال جديته وعدالته، ويسهر على توفير أحسن الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل، لأنه المسؤول الأول على تحسينها، كما قد يساهم في رفع الأجور ولو بنسبة محدودة من خلال إعطاء نقطة جيدة في منحة المردودية، كما قد يسهر على تسهيل

وتوضيح قنوات الإتصال بين الإدارة التربوية والأساتذة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين لنوع العمل الذي يقومون به، وهذا ما أكده الباحث (حامد زهران) "أن القائد له دور اجتماعي رئيسي يقوم به أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشيط مؤثر موجه وليس مجرد مركز مكان و قوة. "

(حامد زهران، 1986: 24) . وهذه الظروف مجتمعة تجعل الرضا يرتفع، وقد يحدث العكس عندما يكون النمط الذي قد يسلكه مدير الثانوية تسيبي أو ديكتاتوري، وسنفصل كل هذا في المجال الخاص بفرضية كل بعد على حدى.

الاستنتاج العام:

تحققت في هذه الدراسة الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات والرضا الوظيفي للأساتذة، ومن خلال المعالجة الإحصائية توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها وجود ارتباط طردي قوي بين أنماط السلوك القيادي والرضا الوظيفي، وهذا يتوافق مع كثير من الدراسات التي أجريت لهذا الغرض منها دراسة جامعة أوهايو، ودراسة جامعة ميتشجان، الدراسة التي قام بها لوين وليبيت و وايت عام 1939 ودراسة ليكيرت سنة 1961 و دراسة كاهن و كاتز 1960.

ومن خلال ما سبق من دراسات ترى الباحثة أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة جميعها توصي بأهمية التوازن في الاهتمام بكل من بعدي الإهتمام بالعمل والإهتمام بالأفراد دون أن يطغى أحدهما على الآخر، كي تحقق المؤسسات أهدافها ويحقق الأفراد أهدافهم أيضاً بقناعة ورضا، وهو ما يجب على قادة تطبيقه وخصوصاً في المجال التربوي المعني في هذه الدراسة، حيث يجب على مديري المدارس بشكلكام والمدارس الثانوية بشكل خاص المعنيين بهذه الدراسة ضرورة الاهتمام بنمط العمل من أجل المحافظة على المخرجات الجيدة للمدرسة وكذلك الإهتمام بنمط العلاقات الإنسانية عن طريق مد جسور التواد والتآلف مع الأساتذة، من أجل الحصول إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لديهم.

وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مهمة للغاية حيث تسهم على حرص المديرين على تقديم الدعم الإداري اللازم لإنجاز مهام المرؤوسين (الأساتذة والهيئة الإدارية) وحل المشكلات

المرتبطة بالعمل ما أمكن، والحرص على توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة في المدارس الثانوية لتمكين الأساتذة من القيام بعملهم بشكل أنجع.

الخاتمة:

خلال معالجة الباحثة لموضوع أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة وعلاقتها برضاهم الوظيفي، والذي حاولنا فيه توضيح العلاقة بين المتغيرات، وذلك بالتطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بهم، ومع استعراضها لكل هذه الجوانب تبين لنا أهمية تحقيق علاقة طردية موجبة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى الأساتذة من خلال تحسين مستوى رضاهم الوظيفي وبلوغه المستويات العليا و يتجلى ذلك من خلال تحسين الوضع الاقتصادي لهم، بمنحهم علاوات سنوية مناسبة وحوافز مادية، توفير نظام تأمين صحي مناسب من خلال رعاية أسرهم وتوفير فرص تعليم لأبنائهم، و نظام تقاعد منصف، وإغنائهم عن ممارسة أدوار سلبية كالتكسب في الرزق والبحث الدائم عن الثروة على حساب القيم الإنسانية، فتراهم يمارسون أعمالاً إضافية لا تليق بمركزهم العلمي الاجتماعي، وهذا بدوره سيساهم في تطوير أداء الأساتذة بصورة أفضل مما هو موجود حالياً. لذلك لا بد من العمل على توفير جو نفسي انفعالي أفضل مما هو موجود في المدارس حالياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة يسودها التفاهم وخلق جو من الإخاء والمودة والاحترام المتبادل بين الجميع للوصول إلى جو نفسي مناسب للعمل مما يزيد إنتاجية الأساتذة ويساهم في تطوير فعالية أدائهم.

المراجع المعتمدة:

➤ الرشيدى سالم سعود(2004):أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الشناق معن سرور محمد(2001): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، بغداد.
- الدواني (2008): " السمات الشخصية للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد العشرون، العدد 3.
- عودة أحمد سليمان(2002):القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل، عمان، الأردن، ط2
- ماهر أحمد(1997):السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8
- زهران حامد عبد السلام(1986): التوجيه والإرشاد النفسي، عالم الكتب القاهرة، مصر، ط3
- زهران حامد عبد السلام(2008): علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة ، مصر، ط4.
- زهير محمد علي عبد الرحيم(1996):"أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير في التربية، جامعة اليرموك.