

The leadership patterns of the headmasters in public schools in The Directorate of Marka in Amman- Jordan and their relation to job satisfaction from the teacher's point of view

Samira Abdel Rahman Sa'adeh

Directorate of Marka || The Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aims to stand on the relation between the leadership patterns that are followed by headmasters in public schools and the degree of job satisfaction of teachers in The Directorate of Marka in Amman- Jordan. The researcher used the descriptive approach .the tool was represented in applying Abbas scale 2015.The study members are the teachers in public schools in The Directorate of Marka / Amman that are (100) teachers developed. The result is that there is a positive relation between the dimensional leadership patterns and job satisfaction of teachers .it also showed that job satisfaction reach t(0 ، 76) and the level of leadership is average for all which is (3 ، 46).The transfer pattern has the highest average arithmetic among the four patterns which is (3 ، 58) then the procedural pattern (3 ، 46) .after thar non-interference pattern (3 ، 39) .finally the democratic pattern (3 ، 28) .all with a verbal estimate . The results also showed that job satisfaction of teachers in public schools of the leadership patterns are average grade. It recorded (3.32) with average grade too. According to the results several recommendations and proposals were made to improve leadership pattern and to increase job satisfaction degree.

Keywords: the leadership patterns - job satisfaction.

الأنماط القيادية لمدرء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان- الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

سميرة عبد الرحمن سعادة

مديرية تربية لواء ماركا || وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدرء ومديرات المدارس الحكومية وبين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان- الأردن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الاداة في تطبيق وتطوير مقياس عباس (2015)، تكون أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ماركا/ عمان، والبالغ عددهم (100) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي بلغ (0.76)، وأن مستوى الأنماط القيادية جميعها حصلت على متوسط عام بلغ (3.42)، وعلى مستوى الأنماط الأربعة، حصل النمط التحويلي على أعلى متوسط حسابي (3.58)، ويليه النمط الإجرائي بمتوسط حسابي (3.46)، ثم نمط عدم التدخل بمتوسط (3.39)، وأخيراً النمط الديمقراطي بمتوسط (3.28) وجميعها بتقدير لفظي. كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية المتبعة لدى مدرء ومديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.32) وبمستوى متوسط. وفي ضوء النتائج تم تقديم العديد من التوصيات والمقترحات لتحسين نمط القيادة وزيادة درجة الرضا الوظيفي.

1- المقدمة

نظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، والصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات التعليمية، والمتمثلة في قيادتها الإدارية لتطبيق مختلف الأنماط الحديثة للتسيير، بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية، حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تحسين درجة الرضا الوظيفي أمراً ضرورياً لضمان الاستمرارية والإبداع في العمل.

إذ تحتاج المؤسسات التعليمية إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وأداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات والمسؤولية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (الشريف، 2004).

فالقائد الإداري الناجح إذن هو من كانت قراراته مبنية على توجهات ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل، مع التطوير والإبداع بالتحفيز للإنجاح المنظمة في تحقيق أهداف (رشيد، 2016).

وتتمثل أهمية القيادة في ما تؤدي إليه من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فوجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف وتحديد المسار للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليل التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرتها على مواجهة المشكلات والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها (عمر، 2005).

يعتبر النمط القيادي في القطاع العلمي والتعليمي أساساً لتقدم المؤسسة التعليمية وحدث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية (عباس، 2015).

ويعرف النمط القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي (الشريف، 2004). وتصنف الأنماط القيادية في هذا البحث إلى أربعة أنماط هي (عباس، 2015):

أولاً: النمط التحويلي: وهي إحدى النظريات الحديثة في القيادة، إذ لا يركز القائد بالدرجة الأولى على المهام أو الإجراءات أو القوانين وإنما يركز على نقل وتحويل وتغيير واقع المؤسسة من خلال تحويل وتغيير نمطية التفكير والتوجه والعواطف والمزاج العام، ويعمل على تحسين الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إخراج الطاقات الكامنة لديهم والتركيز على الجوانب التي تثير دافعيتهم وتحفزهم على الإبداع وخاصة الجوانب الروحية.

ثانياً: النمط الديمقراطي (التشاركي): نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني، فقد ظهر النمط الديمقراطي والذي يعد أسلوب يسعى القائد من ورائه إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة، وتحمل المسؤولية، وتوفير جو تسوده الألفة، والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مما يترك هذا النمط أثراً إيجابياً على المؤسسة.

ثالثاً: القيادة التبادلية أو الإجرائية: وهي أقرب لعمل المدير منها إلى القائد الإداري لأنها تتم وفقاً للأنظمة والقوانين، وهي تناسب أعمال الإدارة الوسطى أو الإجرائية وتسيير الأعمال واللجوء إلى التمسك باللوائح والتعليمات، إضافة للتصرف وفق السلطة الممنوحة للقائد.

رابعاً: القيادة بعدم التدخل: يمثل هذا النمط شريحة كبيرة من القادة الإداريين، فالقائد هنا لا يتدخل في إجراءات العمل وذلك ليس تفويضاً وإنما خوفاً من الخطأ، وهروباً من تحمل المسؤولية، أو أن ليس لديه الإمكانيات لإبداء رأيه.

ويعد الرضا الوظيفي في أية مؤسسة من أهم الأمور التي تستهدفها الإدارة في إستراتيجيتها، لأنها من خلاله تحقق فعالية وكفاءة المنظمة، وينبغي لموضوع الرضا أن يبقى موضع بحث ودراسة من قبل القادة لأنه المحفز لرفع الأداء، باعتباره متغيراً مستقلاً يؤثر على أداء العاملين أو على انتمائهم التنظيمي أو على الروح المعنوية أو على الإنتاجية وغيرها، أو باعتباره متغيراً تابعاً يتأثر بالعديد من العوامل مثل الأنماط القيادية ونظام الأجور والرواتب والحوافز أو ضغوط العمل وغيرها (عباس، 2015).

فمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات يعد أمراً جوهرياً يسهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي (الداوود، 2005)، ومصطلح الرضا الوظيفي يشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح (فلمبان، 2009).

يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (صلاح الدين، 2004)، ويرى "العديلي" أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالنعناع والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل المؤشرات الأخرى ذات العلاقة (حميد، 2014).

وتذكر الحنيطي (2000) المشار لها في فلمبان (2009) أن أهمية الرضا الوظيفي تبرز في العديد من الأسباب المتمثلة بأن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، وارتباط الرضا الوظيفي بالإنتاجية في العمل، وأن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة (فلمبان، 2009).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، 2002).

مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، حيث لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح أي مؤسسة، وتتمثل مسؤولية القائد الناجح في قدرته على صياغة التعاون بهدف توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة، فالقيادة أهمية كبيرة لما تعتره من متغيرات متعددة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة، وكذلك التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمؤسسات التي يتولون قيادتها، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة لموضوع البحث كدراسة القزلان (2014)، عباس (2015)، بن موفق وبن صافي (2017) تبين تدني درجة الرضا الوظيفي وضعف في الأداء لدى بعض القيادات

الإدارية، فقد اكتفت العديد من الدراسات بالإشارة لتأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي بشكل سريع، ولم تكن بالأساس مخصصة لدراسة علاقة المتغيرين ببعض.

وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى أنموذج جديد من القادة باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يحققون فيها انجازات وطموحات أعضاء الهيئة التدريسية، فالنمط الذي يلي هذه الطموحات هو نمط القيادة الفعال، كما أن دور المدراء والمديرين لا يقتصر على مجرد القيام بالأعمال الإدارية الروتينية والمحافظة على نشاطات المدرسة وضمان استمراريتها، وإنما يتجاوزها إلى توفير بيئة تعليمية ايجابية قادرة على تحقيق قدر كاف من الرضا لدى جميع العاملين، والمعلمين والمعلمات بشكل خاص، إذ إن إشباع حاجات الأفراد يحقق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته، ويتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية والإبداع من غير الراضين، خاصة في ظل الأعداد الكبيرة للمعلمات في جميع المدارس للمراحل التعليمية بتخصصاتها المختلفة.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟
- 2- ما مستوى الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء ومديرات المدارس الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟

أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة أن تحقق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى مستوى الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان.
2. التعرف الى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان.
3. التعرف الى طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء ومديرات المدارس الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان.

أهمية الدراسة

تحتل الدراسة الحالية أهمية خاصة على المستويين النظري والتطبيقي:

1. من المتوقع أن تسهم الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات مما يفيد المسؤولين في إدارة الإشراف التربوي في رفع مستوى الرضا للأفراد لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التربوية لديهم.

2. كذلك فإن معرفة المدير لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلم يحدد الكيفية التي سيتعامل فيها معه، وبالتالي الارتقاء بالمستوى الوظيفي الذي يحقق عائداً تربوياً على كافة المتعلمين، كما أن المعلم لما توفره له من معلومات ومعارف تتعلق بالرضا وأبعاده وبما تزوده به من مواطن القوة والضعف عنده والتي تزيد من قوة ارتباطه وتمسكه بعمله في المدرسة، هذا من الناحية النظرية.

أما من الناحية التطبيقية:

1. يمكن توظيف نتائج الدراسة الحالية في مجال برامج التوجيه، والإرشاد النفسي.
2. كما ويمكن تصميم برامج إرشادية وتدريبية للمدرسة، والمدرسين.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدود الموضوعية: الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في العاصمة عمان- الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في العاصمة عمان- الأردن.
- الحدود المكانية: ماركا/عمان/الأردن.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني للعام الدراسي 2018/2019.

مصطلحات الدراسة:

- 1- النمط القيادي: هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (العميان، 2010).
- ويعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بقياس الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية والمستخدم في الدراسة الحالية.
- 2- الرضا الوظيفي: هو شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل (عباس، 2015).
- ويعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والمستخدم في الدراسة الحالية.

2- الدراسات السابقة:

من خلال المسح للأدبيات الباحثة في موضوع الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات كان من أهمها:

قام هاوكتز Hawkins (2002) بدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدراء المدارس كما يراها أعضاء هيئة التدريس، والمناخ التدريسي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتألقت عينة الدراسة من (9) مدراء مدارس و(133) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، كما أن السلوك القيادي يميل إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه. أجرى أولو وجولي Ulloa & Julie (2003) فهدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد كشفت

نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، ووجود اختلاف في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال، علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد. أجرى الشريف (2004) دراسة هدفت إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في (42) فقرة، متضمنة فقرات تخص الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة: (النمط الديمقراطي، والنمط الحر، والنمط الأوتوقراطي)، وفقرات متعلقة بالأداء الوظيفي، تم تطبيقها على عينة مكونة من (240) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى توافر أنماط القيادة الثلاثة في إمارة منطقة مكة المكرمة بدرجة عالية للنمط الديمقراطي، وبدرجة متوسطة للنمط الحر، وبدرجة أقل للنمط الأوتوقراطي، كما وتبين وجود علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء الوظيفي.

قامت القزلان (2014) بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الباحثة على عينة مائة بلع حجمها (113) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى توفر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية، وتوجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية.

قامت عباس (2015) بدراسة هدفت للتعرف على الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عميد ورؤساء أقسام كلية العلوم جامعة دمشق وعلاقتها بالرضا لدى الكادر التعليمي (الهيئة التدريسية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبيان من ثلاث محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في الأقسام الثمانية للكلية، وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الأربعة لدى إدارة الكلية وجاءت لصالح النمطين التحويلي والديمقراطي، مع تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والنمط الديمقراطي وأبعاد الرضا في كلية العلوم.

وأجرى رشيد (2016) دراسة هدفت إلى قياس أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (74) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط، كما أنه جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط، كما أن الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل ونمط القيادة كان عالي، بينما الرضا عن الترقية كان متوسط، كما أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي.

قام كل من القزلان (2014) عباس (2015) بن موفق وبن صافي (2017) بدراسة هدفت إلى قياس أثر الرضا الوظيفي على أداء المعلم "دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة لولاية الجلفة"، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان في اختيار عينة الدراسة على العينة النمطية وهم معلمي المدرسة الخاصة النخبة والعينة النمطية وتكونت من (31) معلماً، كما وتم إتباع المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن الدخل المادي وطبيعة الإشراف وفرص الترقية يؤثر على أداء كل من معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة، كما أن الرضا الوظيفي له تأثير على أداء المعلم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح ندرة الدراسات التي أجريت على موضوع العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء ومديرات المدارس الحكومية وبين درجة الرضا الوظيفي، ومن الملاحظ أن بعض الدراسات استهدفت الكشف عن النمط القيادي المتبع وقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وأخرى لقياس علاقته ببعض المتغيرات، ومن جانب عينة الدراسة فقد تراوحت للدراسات السابقة من (31-240) وقد استفادت الباحثة منها في تحديد عينة الدراسة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة لملاءمته لأغراضها.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة / عمان، للعام الدراسي 2018/2019 مقسمة حسب الجدول (1):

جدول (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		المتغيرات
النسبة %	العدد الكلي	النسبة %	العدد الكلي	الجنس
51%	51	51%	253	ذكور
49%	49	49%	246	إناث
100%	100	100%	499	المجموع

وقد تم أخذ عينة عشوائية من مختلف المدارس بما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة لتصبح عينة الدراسة (100) معلم ومعلمة، منهم (51) معلم، و(49) معلمة.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطبيق مقياس من إعداد عباس (2015)، وتضمن المقياس بصورته النهائية (28) فقرة لقياس الأنماط القيادية، بواقع (7) فقرات لكل بعد من الأنماط القيادية الأربعة (التحويلي، الإجرائي، وعدم التدخل)، و(6) فقرات للبعد (الديمقراطي)، كما وشملت على (27) فقرة لقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية المتبعة من المدراء والمديرات.

صدق وثبات مقياس الدراسة الحالية:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاختبار بطريقتين:

- صدق المحكمين: عرض الأداة على (5) من المحكمين المتخصصين في علم العلوم الإدارية والتربوية وأخذ آراءهم حول ملاءمة مجالاتها وفقراتها، وسلامة لغتها، وطلب منهم أن يحكموا على كل فقرة من فقرات الاختبار من حيث تمثيلها وملاءمتها للفئة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وكذلك من حيث ملاءمة الصياغة اللغوية لها، وبناء على ملاحظات المحكمين، فقد تم تعديل صياغة (8) فقرات لغوياً للمقياس الكلي.
- صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بقياس الأنماط القيادية: استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية ومع البعد الذي تنتمي إليه لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للمقياس

الخاص بقياس الفقرات الخاصة بالأنماط القيادية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) معلم ومعلمة، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين البعد والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.367-0.811)، ومع البعد ما بين (0.353-0.828)، والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد والدرجة الكلية التي تنتمي إليه على فقرات الأنماط القيادية

الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.442*	19	.513**	10	.502**	1
.703**	20	.430**	11	.420*	2
.471**	21	.480**	12	.368*	3
.432*	22	.401*	13	.367*	4
.621**	23	.492**	14	.672**	5
.472**	24	.566**	15	.395*	6
.723**	25	.542**	16	.555**	7
.811**	26	.382*	17	.513**	8
.375*	27	.510**	18	.530**	9
.463**	28				
الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
.581**	19	.530**	10	.621**	1
.353	20	.395*	11	.441*	2
.421**	21	.393*	12	.384*	3
.432*	22	.705**	13	.593**	4
.645**	23	.594**	14	.419*	5
.472**	24	.529**	15	.524**	6
.785**	25	.414*	16	.534**	7
.828**	26	.828**	17	.730**	8
.345*	27	.395*	18	.612**	9
.525**	28				

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط الفقرات بالبعد وبالدرجة الكلية للفقرات الخاصة بقياس الأنماط القيادية كانت دالة إحصائية عند مستويات الدلالة $\alpha = (0.05)$ و (0.01) ، لذلك لم يتم حذف أي منها، وهذا يدل على تمتعها بصدق عال وملائم لأغراض الدراسة الحالية.

- صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بقياس درجة الرضا الوظيفي: لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي لقياس الرضا الوظيفي، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) معلم ومعلمة، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.382-0.802) والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية على الفقرات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي

الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.471**	19	.513**	10	.621**	1
.432*	20	.430**	11	.441*	2
.621**	21	.480**	12	.384*	3
.472**	22	.401*	13	.593**	4
.723**	23	.492**	14	.419*	5
.802**	24	.566**	15	.524**	6
.375*	25	.542**	16	.534**	7
.439**	26	.382*	17	.730**	8
.521**	27	.510**	18	.612**	9

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة $\alpha = (0.05)$ و (0.01) ، لذلك لم يتم حذف أي منها، وهذا يدل على تمتع المقياس بصدق عال وملائم لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات مقياس الدراسة الحالية

قام الباحث بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي بطريقة معادلة ألفا كرونباخ، والجدول (5) يظهر نتائج

ثبات المقياس في الدراسة الحالية:

جدول (5) قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي بطريقة معادلة ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

الإعادة	كرونباخ ألفا	مقياس الدراسة
0.78	0.79	النمط التحويلي
0.79	0.81	النمط الديمقراطي
0.77	0.80	النمط الإجرائي
0.75	0.78	نمط عدم التدخل
0.74	0.76	الرضا الوظيفي
0.77	0.80	المقياس الكلي

يتضح من الجدول (5) أن معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير الأنماط القيادية تراوح للأبعاد بين (0.78-0.81)، وهي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، في حين بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير الرضا الوظيفي (0.76) وهذا يدعم استخدام هذا المقياس في الدراسة الحالية.

الوزن النسبي:

يتكون سلم الإجابة من نوع التقرير الذاتي يجب عنها المعلمون في ضوء مقياس خماسي التدرج، الدرجات

(أوافق بشدة: 5 درجات، أوافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، لا أوافق: درجتان، لا أوافق بشدة: درجة واحدة).

بحيث تم استخدام المعادلة التالية لاستخراج المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة: (الفئة العليا- الفئة الدنيا)/3، أي (5-1) مقسومة على (3) تساوي (1، 33)، وبالتالي فإن:

من 1- 2.33	مستوى منخفض.
من 2.34- 3.67	مستوى متوسط.
من 3.68- 5	مستوى مرتفع.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (EXCEL) في عملية إدخال البيانات وتفرغها، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض اختبار أسئلة الدراسة فهي على النحو التالي:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- حساب النسب المئوية.
- 3- اختبار معامل الارتباط بيرسون.
- 4- تحليل التباين والانحدار الخطي.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي مرتبة تصاعدياً، مبينة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لقياس الرضا الوظيفي

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	لا يتدخل مديري بقرارات تخص الشؤون الطلابية	3.62	0.72	متوسط
2	لا ألقى من مديري تعليمات غير قابلة للنقاش	3.53	0.49	متوسط
3	يسعى مديري إلى تغيير الواقع التدريسي نحو الأفضل	3.53	0.88	متوسط
4	تمنحي الإدارة الفرصة للمشاركة في رسم الخطط الدراسية	3.52	0.49	متوسط
5	أشعر بالرضا مع مديري كونه يعمل على رفع الروح المعنوية للكادر التعليمي	3.48	0.86	متوسط
6	لا يكثر مديري من استخدام السلطة الرسمية الممنوحة له	3.48	0.78	متوسط
7	تطبق الإدارة مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين	3.47	0.65	متوسط
8	تحرص الإدارة على الدقة في تنفيذ خطة العمل	3.46	0.84	متوسط
9	أستطيع التحدث إلى مديري بكل صراحة وحرية	3.46	0.84	متوسط
10	تتاح لي فرصة المشاركة باتخاذ القرار	3.45	0.65	متوسط
11	أشعر بالاطمئنان مع مديري فهو لا يركز بالدرجة الأولى على حرفية التعليمات	3.44	0.83	متوسط
12	لا يتفرد مديري في اتخاذ القرارات	3.37	0.64	متوسط
13	يتساهل مديري في وضع السياسة الموحدة لسير العمل	3.37	0.64	متوسط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب
متوسط	0.60	3.35	يوكل لي مديري مسؤولياته الإدارية	14
متوسط	0.60	3.35	تحرص الإدارة على مراعاة ظروف	15
متوسط	0.60	3.35	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحاتي	16
متوسط	0.6	3.35	لا يتدخل مديري في إجراءات العمل	17
متوسط	0.61	3.34	يسود العلاقة مع الإدارة الود والتعاون	18
متوسط	0.46	3.32	تتاح لي فرصة النمو المهني والوظيفي	19
متوسط	0.44	3.28	أحب أن أقدم أكثر من المطلوب في أدائي لعملي	20
متوسط	0.44	3.28	يتقيد مديري بالتعليمات الصادرة من مديرية التربية والتعليم	21
متوسط	0.44	3.28	تطبق الإدارة مبدأ الثواب والعقاب ضمن التشريعات والأنظمة والقوانين المعمول بها	22
متوسط	0.44	3.27	أحصل على قدر كافٍ من التشجيع والتحفيز	23
متوسط	0.56	3.27	أسلوب تواصل الإدارة مع الهيئة التدريسية مناسب	24
متوسط	0.37	3.17	أشعر بالرضا عندما يفوضني المدير بجزء من صلاحياته	25
متوسط	0.35	3.14	أشعر بالأمان مع مديري كونه يشاركني اتخاذ القرار	26
متوسط	0.28	3.09	أستطيع الحصول على حقوقي في بيئة عمل يسودها التعاون	27
متوسط	.16	3.37	المجموع الكلي لفقرات الرضا الوظيفي	

يلاحظ من الجدول (6) حصول جميع الفقرات على درجة متوسطة لإجابات أفراد عينة الدراسة، بحيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (25) وبلغ (3، 62) وانحراف معياري (0، 53)، وبلغ أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (15) وبلغ (3، 09) وانحراف معياري (0، 28) بدرجة متوسطة أيضاً، مما يدل على أن معلمو ومعلمات المدارس الحكومية يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي على الأنماط القيادية المستخدمة من قبل مدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما مستوى الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بقياس أبعاد الأنماط القيادية، مبينة في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لأبعاد الأنماط القيادية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	النمط التحويلي	3.58	0.75	1	متوسط
3	النمط الإجرائي	3.46	0.89	2	متوسط
4	نمط عدم التدخل	3.39	0.85	3	متوسط
2	النمط الديمقراطي	3.28	0.79	4	متوسط
	مستوى الأنماط القيادية	3.42	0.79		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) حصول بعد النمط التحويلي على أعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة. بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.75). ويليه بعد النمط الإجرائي على متوسط

حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.89). ويليها بعد نمط عدم التدخل بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.85). ثم بعد النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.79). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الأنماط القيادية (3.42) وانحراف معياري (0.79) بمستوى متوسط. مما يدل على أن مدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان يتمتعون بمستوى متوسط من الأنماط القيادية المستخدمة. وان النمط القيادي المتبع في المدارس الحكومية هو النمط التحويلي وأقلها هو النمط الديمقراطي.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: هل توجد هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء ومديرات المدارس الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان؟

لتبيان العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي تم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك، كما هو مبين في الجدولين (8) و(9) و(10) أدناه:

جدول (8) العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي

الارتباط		الأنماط القيادية	الرضا الوظيفي
معامل ارتباط بيرسون	1	.764**	الأنماط القيادية
Sig الدالة		.000	
العدد	100	100	
معامل ارتباط بيرسون	.764**	1	الرضا الوظيفي
Sig الدالة	.000		
العدد	100	100	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (9) الانحدار الخطي بين الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي

العلاقة بين الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	تحليل الانحدار	R الانحدار
	0.13	0.855	0.856	0.764 ^a

جدول (10) تحليل التباين المتعدد لأثر أبعاد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي

أبعاد الأنماط القيادية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
النمط التحويلي	3.671	3.318	5.245	.009
النمط الديمقراطي	3.042	3.021	4.086	.018
النمط الإجرائي	3.375	3.187	5.876	.008
نمط عدم التدخل	3.354	3.177	6.827	.003
المقياس الكلي	.0643	3.532	6.400	.004

أظهرت النتائج في الجداول (8) و(9) و(10) وجود علاقة قوية وموجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار (R) = (0.764) وهي قيمة قريبة من الرقم (1) وتدل على

وجود علاقة ارتباطيه موجبة أي كلما زاد مستوى الأنماط القيادية زادت درجة الطموح والعكس صحيح، وبلغت قيمة الدلالة (SIG) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لكل الأبعاد والمقياس ككل، وبالتالي " توجد علاقة بين مستوى الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدرء ومديرات المدارس الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا في محافظة العاصمة عمان".

وترى الباحثة أنه من المنطق أن توجد هذه العلاقة، كون مدرء المدارس الحكومية في مديرية لواء ماركا يتبنون الأساليب الحديثة في العمل والتي تشجع مشاركة الكادر التعليمي في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التعليمية وتقديم الدعم المعنوي والإنساني لهم، وبالتالي تبنيها التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحقق رضا الكادر التعليمي، بحيث تعتبر كأحد المؤشرات الجيدة في الأداء المؤسسي، بما يعني أن أبعاد الأنماط القيادية قد انعكست إيجاباً على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية وبالتالي حقق الرضا لديهم، وتتفق الدراسة مع دراسة كلا من الشريف (2004) القزلان (2014) عباس (2015) رشيد (2016) بن موفق وبن صافي (2017).

التوصيات والمقترحات:

- 1- تحسين الروح المعنوية والتحفيز والإبداع لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية.
- 2- الاهتمام بأوضاع الكادر التعليمي في المدرسة من خلال العمل على حل المشكلات التي تواجههم.
- 3- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المعلمين والمعلمات، ضمن ما يفيد حسن سير العملية التعليمية.
- 4- الحرص على مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخدم الصالح العام.
- 5- الحفاظ قدر الإمكان على توافر الحرية والاستقلالية للمعلم والمعلمة في طريقة أداءهم لأعمالهم.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- الأغبري، عبد الصمد، (2002)، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (169)، ص 109.197، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- بن موفق، الميلود وبن صافي، عبد الكريم، (2017)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم: (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- حميد، باجه، (2014)، درجة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أبو لحاج، الجزائر.
- الداوود، عبد الرحمن. (2005)، الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي، مجلة كليات المعلمين، مجلد (5)، عدد (1)، ص 64-103.
- رشيد، جغام، (2016)، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- الشريف، طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2004)، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عباس، سهيلا، (2015)، الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- عمر، حسن، (2005)، الإدارة التعليمية، الأردن، عمان: دار الصفاء.
- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فلمبان، ايناس، (2009)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.
- القزنان، منى، (2014)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Hawkins ،L. ،(2002). Principles leader ship and organization climate: in international schools. Dissertation Abstracts International (A). 11. 3639.
- Ulloa ،H. & Julie. M. (2003). Leader ship behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. Dissertation Abstracts International (A) ،64 ،1163.