

النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة

الدكتور محمد عبود الحراشنة

جامعة الطفيلة التقنية

كلية العلوم التربوية

الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من الجنس والتخصص، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات تكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول: يمثل المعلومات الشخصية عن المستجيب، والقسم الثاني: يمثل مقياس درجة ممارسة النمط القيادي، والقسم الثالث: يمثل مقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وفي تحليل نتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (ف) الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. إلا أن النمط المسوق كان أكثرها شيوعاً ، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من المقترحات التي قد تفيد وزارة التربية والتعليم في تحسين مجالات العمل لدى المعلمين.

مقدمة الدراسة وخلفيتها:

تعدُّ القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم (حنفي والقزاز، 1990).

والعملية القيادية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فإنها أيضاً عملية تربوية تستهدف من ناحية تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد فيها.

كما أن القيادة الحكيمة الماهرة هي قلب العملية الإدارية ومفتاحها، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة ونوعيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية المتوقع منها تحقيقها، فالقادة الإداريون هم الذين يُسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم للعمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة إلى غير ذلك من الأمور الخطيرة التي يقوم بها القادة الإداريون والتي لا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (البدرى، 2001).

ويرى كثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل. ولذا قام العديد من الباحثين بدراسته ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء، والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو

المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتهم (حريم، 1997).

فالرضا الوظيفي مهم جداً في أي تنظيم لما له من أثر واضح في إنتاجية العامل فهو من مكونات العمل الرئيسية ومن العوامل المحددة للمناخ التنظيمي بل ينظر إليه على أنه مؤشر مهم لفعالية التنظيم بشكل عام (العمرى، 1992).

ويعدُّ الرضا الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من الرضا عن الحياة بوجه عام، إذ إن كلاً منهما مندمج في الآخر، ويعتمد عليه، وهو من العوامل التي تؤثر في مدى كفاءة العاملين في العمل وارتباطهم به وحرصهم عليه.

والرضا الوظيفي له دورٌ رئيسٌ في زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء في المؤسسات وقد أشار مصطفى (1982) إلى أن الكفاءة المهنية تدل على مستوى الإعداد والتدريب والخبرة، وأنها تدل أيضاً على مقدار الرضا عن العمل وإحساس العاملين بإحراز التقدم فيه، وتقتضى نظرية هيرزبيرج (Herzberg) وجود نوعين متميزين من عوامل الدافعية في محيط العمل هما: عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية، وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة ومحيطها، كالأمان الوظيفي، والراتب، وظروف العمل، والمركز وسياسات المنظمة ونمط الإشراف، والعلاقات في محيط العمل، أما النوع الآخر من العوامل، فهي عوامل الرضا أو العوامل الدافعة، وهي العوامل التي ترتبط بمحتوى الوظيفة، كالإنجاز والتقدير، ومهام العمل ذاته، والمسؤولية، والتقدم في الوظيفة، والنمو والتطور الذاتي (بن حمزة، 1995).

ومن أهم روافد الرضا الوظيفي للمعلم هو العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، ويندرج تحت هذا علاقته مع رئيسه، والتي تشكل مسألة مهمة لتوافقه

في العمل، مما ينعكس أثره على مجالات الحياة المختلفة، على أساس أن العلاقة بين المرؤوس ورئيسه تكاد تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل آخر له، ويتضح ذلك حينما تسوء العلاقات بين المرؤوسين والرئيس أو بين الزملاء في العمل، من هنا يأتي أثر النمط القيادي الذي يتبعه القائد أو المدير أو المسؤول في الرضا الوظيفي (الطارق، 1996).

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات السابقة منها ما تناول النمط القيادي، ومنها ما تناول الرضا الوظيفي، ومنها تناول العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. ففي دراسة هول (Hall, 1986) والتي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يتعاملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها كل من هيرسي وبلانشرود وكان من أهم النتائج أن أسلوب التسويق هو الأسلوب الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس.

وأجرى مورغن (Morgan, 1988) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث نظرية هيرسي وبلانشرود وكان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق هو الأسلوب المستخدم في أغلب الأحيان لدى مرشدي الطلبة.

أما دراسة الصائغ وحسين (1994) فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم بمدينة الرياض، كما هدفت أيضاً إلى رصد درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية لعمله وعلاقة ولاء المعلم بالأنماط القيادية وبعض

المتغيرات، كخبرة المدير ومؤهله العلمي، وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً وممارسة من قبل المديرين، يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلّي، وأنه ليست هناك فروق دالة إحصائية لأي نوع من القيادة التربوية الممارسة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلّي) يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير، في حين هناك فرق دالّ إحصائياً يعزى إلى الخبرة لصالح المديرين الأكثر خبرة، أي أن المديرين الأكثر خبرة يمارسون النمط الديمقراطي، وأن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية، فقد كشفت الدراسة أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابياً مع درجة الولاء، في حين يرتبط سلباً مع النمط الأوتوقراطي والترسلّي.

دراسة طنّاش (1990) هدفت إلى قياس وتحليل مستوى الرضا عن العمل وعلاقته بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، وقد شملت الدراسة (500) فرد، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود مستوى عالٍ من الرضا عن ظروف العمل ومستوى منخفض منه عن الأجر والمكافآت، كما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وكل من متغيرات الجنس، والعمر والخبرة العملية.

أما دراسة شهاب (1992) والتي هدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في وادي الأردن من خلال أربعة أبعاد هي العمل نفسه، المرتب، الفرص المتاحة للترقية وزملاء العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في وادي الأردن والبالغ عددهم (457) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، التخصص، الخبرة، المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي أعلى من الذكور، كما أظهرت الدراسة وجود

أثر لمتغير الجنس على بُعْدِي الرضا عن ممارسة المهنة الحالية والمرتب ولصالح الإناث؛ حيث أُبين درجة من الرضا أعلى من الذكور.

وأجرى ريغان (Reagan, 1986) دراسة هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في ولاية متشجان، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة في إدراك عوامل الرضا وعدم الرضا الوظيفي.

أما الدراسة التي قام بها شانغ (Chung, 1989) فقد هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات المجتمع في ولاية فلوريدا وماريلند وكارولينا الشمالية، وكان من نتائجها وجود علاقة إيجابية بين متغيري الخبرة والرضا الوظيفي، وأن أعضاء هيئة التدريس يستمدون رضاهم الوظيفي من المعاملة الحسنة والتقدير الذي يتلقونه من الإداريين الذين يتعاملون معهم.

وفي دراسة العرادي (1986) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمات وأنماط القيادة المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلمة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمات راضيات -إلى حد ما- عن عملهن، وأن النمط السائد في الإدارة المدرسية للمرحلة المتوسطة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الدكتاتوري، أما النمط الترسلّي، فهو نادر الوجود، كما أوضحت هذه الدراسة أنه توجد علاقة موجبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن وبين النمط الديمقراطي في حين تكون هذه العلاقة سالبة مع النمط الدكتاتوري الترسلّي.

أما الدراسة التي أجرتها مكي (Mckee, 1991) فقد هدفت إلى التعرف إلى نمط القيادة لدى عمداء كليات المجتمع والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، فقد شملت الدراسة عينة بلغ عددهم (321) فرداً لقياس الرضا الوظيفي لديهم وتصوراتهم للسلوك القيادي الذي يتبعه قادة الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ارتباط الرضا الوظيفي المرتفع بالسلوك القيادي من النوع (العلاقة العالية، والمهنة المنخفضة) وجود رضا منخفض بين الذكور من أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى أرشيد (1991) دراسة هدفت إلى معرفة الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين وأثر كل من متغيرات المؤهل العلمي والجنس والخبرة. وقد اختار الباحث عينة عشوائية بلغ عددها (354) موظفاً وموظفة وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في مديريات التربية حول مساهمة الدور القيادي لمديرية التربية والتعليم الممارس في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم يعزى إلى المؤهل العلمي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين حول مساهمة الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حالياً في تحقيق الرضا الوظيفي يعزى إلى متغيرات الدراسة إلى كل من الجنس والخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين الدور القيادي لمدير التربية والتعليم الممارس وبين مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

أما دراسة لنون (Lennon, 1992) فقد هدفت إلى التحقق من ضبط المعلم وقيادة المدير والرضا الوظيفي عند العاملين، وقد استخدم الباحث استبيان "لدليل وصف المهنة" لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد أشارت نتائجها إلى

أن الرضا الوظيفي المرتفع يرتبط إيجابياً بشعور المعلم بالتكيف مع المدير وبإدراكه مدى استفادته من الاهتمام الكبير الذي يوليئه المدير للعلاقات في أسلوب القيادة : التسويق، والمشارك، كما أن هناك ارتباطاً سلبياً بين الرضا الوظيفي وتصور المعلم للمدير المفوض.

وقد أشارت دراسة روبنسون (Robinson, 1993) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي لمدير المدرسة وبين الرضا الوظيفي للمعلم، حيث وجد أن المعلمين الذين يعملون مع مدير مدرسة يهتم بالاعتبارية في العمل أكثر رضا من غيرهم.

وفي دراسة هيلر وويليام (Heller & William, 1993) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم والأسلوب القيادي للمدير فقد اعتمدت الدراسة نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشرد وذلك للبحث في العلاقة بين السلوك القيادي ورضا المعلمين والمشاركة والتفويض، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قرابة 42% من (339) معلماً من عينة الدراسة غير راضين، وكان رضا المعلمين متدنياً عن المظاهر الحالية للتعليم، في حين كان أغلبهم راضين عن التعاون بين العاملين. كذلك أظهرت الدراسة بأن الرضا الوظيفي ليس بذي دلالة إحصائية تعزى إلى السلوك القيادي للمدير.

أما الدراسة التي أجرتها حسين (1999) فقد هدفت إلى تطبيق أنموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشرد ونظرية هيرزبيرج على مدارس التعليم الأساسي بمدينة عدن، ودراسة العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم من منظور نظرية هيرزبيرج ذات العاملين، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (268) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في الأساليب القيادية لمديري المدارس الأساسية في مدينة عدن ومن منظور أنموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشرد تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن عن محتوى وبيئة العمل من منظور نظرية هيرزبيرج تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين معهم.

أما دراسة عيد (2000) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، فقد شملت عينة مكونة من (69) مديراً ومديرة، و(275) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج الآتية:

النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه التشاركي ثم التسلطي ثم النمط التفويضي.

كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين، فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في مجال الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وما يرتبط بهما من مفاهيم، فقد تبين أن هذه الدراسات كانت قد أجريت في بيئات مختلفة من حيث التطور وتوافر الإمكانيات في منظمات مختلفة منها غير تربوية، وكذلك مختلفة من حيث الحجم والوظيفة والنشاط الممارس وفي مستويات إدارية متباينة، كما اختلفت

في طبيعة المتغيرات التي تناولتها كما أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وأما هذه الدراسة فتأتي كمحاولة لمعرفة النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. وهي بهذا تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بجميع متغيراتها ومجتمعها والبيئة التي تناولتها.

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة.

هدف الدراسة وأسئلتها:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟
 2. ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟
 3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي؟
 4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

تعدُّ دراسة الأنماط القيادية والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس أمراً ضرورياً من أجل أن تحقق المنظمات التربوية أهدافها المتوخاة منها بكفاية وفاعلية، أما دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين فقد باتت من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من أهمية في زيادة الفاعلية للمنظمات التربوية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إجابتها عن أسئلتها، إذ إنها ستبين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، والعلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات. وتزداد الدراسة أهمية من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي. فإن كان هناك علاقة بين هذه المتغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يسهم في وضع أسس لاختيار مديري المدارس، وكذلك عقد الدورات التدريبية اللازمة لهم.

التعريفات الإجرائية:

استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مصطلحات يرى ضرورة تعريفها:

- **النمط القيادي:** هو الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة المستخدمة لتحديد النمط القيادي الممارس.
- **الأنماط القيادية لغرض هذه الدراسة:** هي الأنماط القيادية عند هيرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard 1988) في نظريتهما الموقفية وهي: نمط الأمر، نمط المسوق، نمط المشارك، نمط المفوض.
- **النمط الأمر (Telling):** هو النمط الذي يركّز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون، وكذلك الكيفية التي يتم تنفيذ المهمة

والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام القليل بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين، ويمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج للعاملين منخفضاً. أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة درجة ممارسة نمط القيادة الأمر المستخدمة في هذه الدراسة.

- **النمط المسوق (Selling):** هو النمط الذي يركز على العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين، على أن محور الاختلاف هو أن القائد يعرض على العاملين الأفكار بقصد التبني على الرغم من أنها تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد، ويمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج للعاملين بين المنخفض والمتوسط. أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة درجة ممارسة نمط القيادة المسوق المستخدمة في هذه الدراسة.

- **النمط المشارك (Participation):**

هو النمط الذي يمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج الوظيفي بين المتوسط والعالي، ويهتم القائد هنا ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج ولكن الأمر يرجع إليه في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة. أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة درجة ممارسة نمط القيادة المشارك المستخدمة في هذه الدراسة.

- **النمط المفوض (Delegation):**

هو النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي عالياً، وهنا يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج

وكذلك بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويكون دوره استشارياً في الوقت الذي يطلب منه الاستشارة. أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة درجة ممارسة نمط القيادة المفوض المستخدمة في هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي:

اتجاهات المعلمين ورضاهم نحو العمل الذي يقومون به وما يتصل بذلك العمل، كما تعكسها الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبيان المستخدم لقياس مستوى الرضا الوظيفي في هذه الدراسة والتي تشمل مجالات الرضا الوظيفي الستة الآتية: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو المهني، الرضا عن أسلوب القيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية.

المعلمون:

هم الأشخاص الذين يعملون في وظيفة التعليم لدى وزارة التربية والتعليم وفي مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ذكوراً وإناثاً للعام الدراسي 2005/2004، ويتحدد تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أدوات الدراسة وثباتهما.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة والبالغ عددهم (1702) معلم ومعلمة خلال العام

الدراسي 2004/2003م، وشملت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (13.8%) من مجموع مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	110	6.5%
	أنثى	125	7.3%
الخبرة	قصيرة (أقل من 5 سنوات)	72	4.3%
	متوسطة (من 6-10 سنوات)	85	5%
	طويلة (أكثر من 10 سنوات)	78	4.6%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	65	3.8%
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	135	7.9%
	ماجستير فأعلى	35	2.1%
التخصص	أكاديمي (علمي)	75	4.5%
	أكاديمي (إنساني)	95	6%
	مهني وإداري	65	3.8%

أداتا الدراسة:

تكوّنت أداتا الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، التخصص، الخبرة، والمؤهل العلمي).

القسم الثاني: استبانة النمط القيادي الممارس من قبل مدير المدرسة، واشتملت على (57) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الأربعة: الأمر، المسوق، المشارك، المفوض.

القسم الثالث: استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتكونت من (38) فقرة موزعة على مجالات ستة هي: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر الرضا

عن فرص النمو المهني، الرضا عن أسلوب القيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية.

صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية من المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس والقياس والتقويم، وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغة اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي وردت فيه ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، إذ تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر أي التي لم تحصل على نسبة موافقة 80% فأكثر من آراء المحكمين.

وقد تكونت استبانة الأنماط القيادية بصورتها الأولية من (80) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة؛ حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة ممارسة النمط القيادي من قبل مديري المدارس، وقد أُعطي البديل دائماً (5) درجات، والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل نادراً (2) درجة، والبديل أبداً (1) درجة، وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (23) فقرة، فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (57) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة كما يأتي :

1. النمط الأمر : له (18) فقرة وهي ذوات الأرقام الآتية:
(7،56،53،52،50،48،46،39،38،36،35،32،30،28،21،13،9،3)
2. النمط المسوق : له (13) فقرة وهي ذوات الأرقام الآتية :
(55،47،44،43،41،40،27،20،19،17،15،12،2)

3. النمط المشارك : له (16) فقرة وهي ذوات الأرقام الآتية :
(1,45,34,33,29,26,25,23,22,18,14,10,6,5,57,49) .

4. النمط المفوض : له (10) فقرات وهي ذوات الأرقام الآتية :
(54,51,42,37,31,24,16,11,8,4) .

أما استبانة قياس مستوى الرضا الوظيفي, فقد تكونت بصورتها الأولية من (45) فقرة موزعة على ستة مجالات؛ حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج على سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، فقد أعطي البديل درجة عالية جداً (5) درجات ، والبديل درجة عالية (4) درجات والبديل درجة متوسطة (3) درجات والبديل درجة منخفضة (2) درجة، والبديل درجة منخفضة جداً (1) درجة، وبعد عرضهما على لجنة التحكيم تم حذف (7) فقرات، فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (38) فقرة موزعة على ستة مجالات كما يأتي :

1. مجال الرضا عن الوظيفة : وله (6) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية: (2,34,14,10,9,7) .

2. مجال الرضا عن الأجرة : وله (5) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية:
(11,30,19,15,12) .

3. مجال الرضا عن فرص النمو المهني : وله (7) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية : (16,38,27,25,22,28,26) .

4. مجال الرضا عن أسلوب القيادة : وله (6) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية: (1,37,32,18,13,4) .

5. مجال الرضا عن مجموعة العمل : وله (7) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية: (3,29,24,23,17,8,5) .

6. مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية : وله (7) فقرات, وهي ذوات الأرقام الآتية : (20,21,31,33,35,36,6) .

ثبات أداتي الدراسة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) والاتساق الداخلي للفقرات. حيث قام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة التي طبقت عليها الأداة, وبفارق ثلاثة أسابيع بين الاختبارين, ثم حُسِبَ معامل الثبات حسب معادلة ارتباط بيرسون وقد بلغ معامل الثبات للأداة الأولى (0.88) وللأداة الثانية (0.86). كما حُسِبَ معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات حسب معادلة كرونباخ ألفا, وقد بلغ معامل الثبات للأداة الأولى (0.96) وللأداة الثانية (0.93).

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات وتفرغ البيانات, تمّت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الآتي: للإجابة عن السؤال الأول والثاني: حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث: استُخدمَ تحليل التباين المتعدد لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية على أسئلة الدراسة. وللإجابة عن السؤال الرابع: استُخدمَ معامل ارتباط بيرسون.

إجراءات التصحيح :

للتعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الممارسة، ومستوى الرضا الوظيفي، على النحو الآتي:

- عدُّ المتوسط الحسابي الأقل من (2.99) مؤشراً منخفضاً .
- عدُّ المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3-3.99) مؤشراً متوسطاً .
- عدُّ المتوسط الحسابي الذي يقع فوق (4) مؤشراً عالياً .

تحليل النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدواتي الدراسة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية على أسئلة الدراسة ومتغيراتها، يمكن تفصيل النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟

ولإجابة عن هذا السؤال، فقد حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس

نمط القيادة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسوق	1	3.70	0.70
المشارك	2	3.62	0.71
الأمر	3	3.62	0.59
المفوض	4	3.36	0.40

يبين الجدول رقم (2) أن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كما يراها المعلمون ترتبت بحيث احتل النمط المسوق الرتبة الأولى. أما النمط المفوض، فقد جاء بالرتبة الأخيرة، ووقعت جميع الأنماط القيادية بدرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى

معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأداء عينة

الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المجال
0.58	3.98	1	الرضا عن الأجرة
0.57	3.95	2	الرضا عن مجموعة العمل
0.63	3.84	3	الرضا عن أسلوب القيادة
0.57	3.80	4	الرضا عن الوظيفة
0.57	3.66	5	الرضا عن النواحي الاجتماعية
0.74	3.56	6	الرضا عن النمو المهني
20.64	151.66		الكلي

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن مجال الرضا عن الأجرة

جاء بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال الرضا عن النمو المهني بالمرتبة

الأخيرة بين مجالات الرضا الوظيفي الستة، ووقعت جميع مجالات الرضا

الوظيفي بمستوى رضا متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة

الطفيلة تُعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة في التعليم، المؤهل العلمي؟

ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى

معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تُعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الستة وفق متغير الجنس

والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي وعلى الأداة ككل حسب متغير الجنس.

الذكور		الإناث		الجنس
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
5.22	31.75	4.57	31.58	الرضا عن مجموعة العمل
6.10	25.33	4.32	26.96	الرضا عن أسلوب القيادة
4.03	26.08	3.97	25.57	الرضا عن النواحي الاجتماعية
4.86	26.00	5.18	24.88	الرضا عن النمو المهني
3.32	22.92	3.45	22.78	الرضا عن الوظيفة
4.05	19.00	2.81	19.92	الرضا عن الأجرة
23.81	151.08	20.51	151.96	الكلية

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن المعلمين (الذكور) قد أظهروا رضا وظيفياً أعلى في المجالات: الرضا عن أسلوب القيادة، والرضا عن الأجرة، وعلى الرضا الوظيفي ككل، في حين أظهرت المعلمات (الإناث) رضا وظيفياً أعلى في بقية المجالات. وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين المتعدد على المجالات الستة، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس في مجالات الرضا الوظيفي.

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النمو المهني	5.98954	1	5.98954	0.2234	0.637
الرضا عن الوظيفة	0.32531	1	0.32531	0.02751	0.868
النواحي الاجتماعية	1.37620	1	1.37620	0.08730	0.768
أسلوب القيادة	31.06498	1	31.06498	1.57881	0.0210
الرضا عن الأجرة	11.94642	1	11.94642	1.42922	0.233
مجموعة العمل	0.00006	1	0.00006	10.0000	0.999
	قيمة ويلكس (0.959)			ح = (0.149)	

يبين الجدول رقم (5) أن نتائج تحليل التباين المتعدد قد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي جميعها تعزى إلى متغير الجنس.

ب. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تُعزى لمتغير التخصص؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الستة وفق متغير التخصص والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير التخصص.

التخصص		علمي		إنساني		مهني	
المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
النمو المهني	25.36	5.4	24.46	4.37	24.98	5.79	24.98
الوظيفة	22.59	3.35	22.94	3.38	22.88	3.73	22.88
النواحي الاجتماعية	25.66	4.09	25.70	3.91	25.28	3.88	25.28
أسلوب القيادة	27.06	4.28	26.83	4.31	26.60	4.95	26.60
الأجرة	19.75	3.01	19.84	2.98	20.18	2.47	20.18
مجموعة العمل	31.69	4.69	31.28	4.56	31.94	4.52	31.94
الكلية	152.11	20.84	151.06	20.38	151.86	21.10	151.86

ويلحظ من الجدول أعلاه رقم (6) أن المعلمين ذوي التخصصات العلمية قد أظهروا رضا وظيفياً أعلى في المجالات: الرضا عن النمو المهني، والرضا عن أسلوب القيادة، والرضا عن الأجرة، والرضا عن مجموعة العمل والرضا الوظيفي ككل. على أن المعلمين من ذوي التخصصات الإنسانية والمهنية قد أظهروا رضا وظيفياً أعلى في المجالات: الرضا عن الوظيفة والرضا عن النواحي الاجتماعية. وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين المتعدد على المجالات الستة والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر التخصص في مجالات الدراسة.

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النمو المهني	26.060	2	13.030	0.486	0.616
الرضا عن الوظيفة	1.0458	2	0.5229	0.0442	0.957
النواحي الاجتماعية	16.663	2	8.331	0.528	0.590
أسلوب القيادة	21.077	2	10.539	0.536	0.586
الرضا عن الأجرة	1.356	2	0.678	0.081	0.922
مجموعة العمل	16.021	2	8.010	0.377	0.686
			قيمة ويلكس (0.967)	ح = (0.815)	

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الستة تُعزى إلى متغير التخصص.

ج. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تُعزى إلى متغير الخبرة في التعليم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الستة وفق متغير سنوات الخبرة في التعليم، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبرة في التعليم على المجالات والأداة ككل.

المجال	أقل من 5 سنوات (قصيرة)		6 إلى 10 سنوات (متوسطة)		أكثر من 10 سنوات (طويلة)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمو المهني	23.70	5.12	24.89	4.88	25.26	5.50
الوظيفة	21.95	3.02	22.68	3.39	23.09	3.57
النواحي الاجتماعية	24.70	3.28	25.31	3.74	26.11	4.31
أسلوب القيادة	27.05	4.95	26.59	4.35	27.19	4.43
الأجرة	19.10	3.16	19.71	2.82	20.24	2.87
مجموعة العمل	30.60	4.90	31.21	4.56	32.25	4.54
الكلية	147.10	20.56	150.40	19.65	154.13	21.72

يبين الجدول رقم (8) أن ذوي الخبرة القصيرة قد أظهروا رضاً وظيفياً أعلى في جميع المجالات الفرعية وعلى الأداة ككل. وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين المتعدد على المجالات الفرعية الستة، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الخبرة في مجالات الرضا الوظيفي.

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النمو المهني	37.260	2	18.630	0.694	0.500
الرضا عن الوظيفة	26.283	2	13.142	1.111	0.331
النواحي الاجتماعية	62.009	2	31.004	1.967	0.142
أسلوب القيادة	26.549	2	13.274	0.674	0.510
الرضا عن الأجرة	27.736	2	13.869	1.659	0.193
مجموعة العمل	75.618	2	37.809	1.781	0.171
			قيمة ويلكس (0.964)		
			ح= (0.761)		

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضَّح في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الستة تُعزَى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

د. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الستة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي على مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل.

ماجستير فأعلى		بكالوريوس + دبلوم عال		أقل من بكالوريوس		المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
5.85	25.64	4.72	24.49	5.04	25.38	الرضا عن النمو المهني
3.98	22.17	3.08	23.10	3.22	23.13	الرضا عن الوظيفة
4.30	25.15	3.78	25.86	3.83	25.44	الرضا عن النواحي الاجتماعية
5.07	26.32	4.02	27.22	4.31	27.19	الرضا عن أسلوب القيادة
3.06	19.76	2.74	19.93	3.29	20.00	الرضا عن الأجرة
5.31	31.19	4.21	31.74	4.02	32.25	الرضا عن مجموعة العمل
32.87	150.14	18.62	152.34	20.82	153.37	الكلي

ويُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ حملة درجة الماجستير قد أظهرتوا رضاً وظيفياً أعلى في مجال: الرضا عن النمو المهني. في حين أنّ حملة المؤهلات (أقل من بكالوريوس) قد أظهرتوا رضاً وظيفياً أعلى في مجالات: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجرة، والرضا عن مجموعة العمل، وعلى الأداة ككل. أما حملة درجتَي البكالوريوس والدبلوم العالي، فقد أظهرتوا رضاً وظيفياً أعلى في مجالي: الرضا عن النواحي الاجتماعية، والرضا عن أسلوب القيادة. وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين المتعدد على الستة، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر المؤهل العلمي في مجالات الدراسة.

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرضا عن النمو المهني	52.517	2	26.258	0.979	0.377
الرضا عن الوظيفة	45.001	2	22.5000	1.902	0.152
الرضا عن النواحي الاجتماعية	29.437	2	14.718	0.934	0.395
الرضا عن أسلوب القيادة	52.654	2	26.327	1.338	0.264
الرضا عن الأجرة	1.446	2	0.723	0.0865	0.917
الرضا عن العمل	33.654	2	16.827	0.792	0.454
قيمة ويلكس (0.916)				ح= (0.075)	

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضَّح في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات جميعها تُعزَى إلى المؤهل العلمي.

هـ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تُعزَى إلى المتغيرات: التخصص، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حُسِبَتِ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الرضا الوظيفي ككل، وحسب المتغيرات الثلاثة، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير التخصص لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل.

التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علمي	152.11	20.84
إنساني	151.05	20.38
مهني وإداري	151.86	21.09
الكلي	151.65	20.64

ويُلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة التخصصات العلمية أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي التخصصات الإنسانية والمهنية، ثم إن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة التخصصات المهنية أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي التخصصات الإنسانية.

والجدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة في التعليم لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة في التعليم
20.56	147.10	قصيرة
19.64	150.39	متوسطة
21.72	154.13	طويلة
20.64	151.66	الكلي

ويُلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة الخبرة الطويلة أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة، وأن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة الخبرة المتوسطة أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي الخبرة القصيرة.

والجدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي على الأداة ككل.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
20.82	153.38	أقل من بكالوريوس
18.62	152.34	بكالوريوس + دبلوم عال
23.87	150.14	ماجستير فأعلى
20.64	151.66	الكلي

ويُلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة حملة المؤهلات العلمية أقل من بكالوريوس أعلى من متوسطات أقرانهم حملة درجة البكالوريوس فأعلى، كما أن متوسط الرضا الوظيفي الكلي لفئة حملة درجة البكالوريوس أعلى من متوسطات أقرانهم من حملة درجة الماجستير فأعلى.

وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الثلاثي لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخصص	56.515	2	28.257	0.065	0.937
سنوات الخبرة في التعليم	1623.35	2	811.679	1.865	0.157
المؤهل العلمي	896.607	2	448.304	1.030	0.359
الخبرة * التخصص	441.967	4	110.492	0.254	0.907
الخبرة * المؤهل	626.382	4	156.595	0.360	0.837
التخصص * المؤهل	1381.035	4	345.25	0.793	0.531
الخطأ	94018.959	216	435.273		
الكلي	99670.766	234	425.943		

أظهر تحليل التباين الثلاثي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الرضا الوظيفي الكلي يمكن أن يعزى إلى أي من المؤهل العلمي، أو التخصص، أو سنوات الخبرة في التعليم، أو التفاعل بين أي من هذه المتغيرات.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين إجابات المعلمين على أداتي النمط القيادي والرضا الوظيفي، واختبار دلالة معامل الارتباط باستخدام الإحصائي (ف)، والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الرضا الوظيفي	النمط القيادي
*0.57	المشارك
*0.53	المفوض
*0.60	المسوق
*0.59	الأمير
*0.74	الكلي

• دال عند مستوى دلالة $(0.001 \geq \alpha)$ و موجبة الاتجاه .

ويلاحظ من الجدول رقم (16) أن النمط القيادي المشارك قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى $(0.001 \geq \alpha)$ بالرضا الوظيفي الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.57%)، وارتبط النمط القيادي المفوض وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.001 \geq \alpha)$ بالرضا الوظيفي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.53%)، وارتبط النمط القيادي المسوق وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.001 \geq \alpha)$ بالرضا الوظيفي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.60%)، وارتبط النمط القيادي الأمير وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.001 \geq \alpha)$ بالرضا الوظيفي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.59%) .

ويستدل من هذه النتيجة على أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أكبر بالنمط القيادي المسوق، ويقل هذا الارتباط بالنمط القيادي المفوض، ولعل ذلك يشير إلى رغبة المعلمين في ممارسة النمط المسوق من قبل مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة .

ويبين الجدول رقم (16) أن العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي إيجابية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.001 \geq \alpha)$.

مناقشة النتائج:

كان هدف الدراسة هو التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وقد حاولت الدراسة معرفة هل مستويات الرضا الوظيفي تختلف وبدلالة إحصائية لدى المعلمين وفق متغير الجنس، والتخصص، والخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي. وقد دلت نتائج الدراسة الحالية على أن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس - كما يراها المعلمون - جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وكان أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط المسوق. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الصائغ وحسين (1994)، وعبيد (2000)، وهول (Hall, 1986)، ومورقن (Morgan, 1988)، ولنون (Lennon, 1992). ودلت كذلك على أنه لا بد من الاهتمام بالأنماط القيادية الأخرى والعمل على زيادة درجة ممارستها كالنمط المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقد دلت نتائج الدراسة الحالية على أن المعلمين قد أُبْدُوا مستوى متوسطاً من الرضا الوظيفي الكلي وفي جميع المجالات الستة، وهذا يتطلب إعادة النظر في الارتقاء بمستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين؛ لأنها مصدر انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من شهاب (1992)، وحسين (1999)، وطناش (1990). وكذلك لا بد من الاهتمام بتشجيع التواصل بين المعلمين ومديري المدارس من أجل زيادة أداء المعلمين وفعاليتهم.

كما دلت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمغيرات: الجنس، والتخصص، والخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من طنّاش (1990)، وشهاب (1992)، وحسين (1999)، وأرشيد (1991).

واختلفت مع نتائج دراسة كل من شانغ (Chung, 1989) وريغان (Reagan, 1986)، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العرادي (1986)، وأرشيد (1991)، ومكي (McKee, 1999)، ولنون (Lennon, 1992)، وروبنسون (Robinson, 1993)، وهيلر وويليام (Heller & William, 1993)، وحسين (1999)، وعيد (2000). وكذلك لا بد من الاهتمام بالعلاقة بين المعلمين والمديرين؛ لأنها تعدّ من أهم روافد الرضا الوظيفي، والتي تشكل مسألة مهمة لتوافق المعلم مع عمله؛ مما ينعكس ذلك على زيادة كفاءته في أدائه لعمله.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يقترح الباحث ما يأتي:

1. عقد دورات تدريبية للمديرين لتبصيرهم بالأنماط القيادية الموقفية التي يتسنى للمدير ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة.
2. إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية؛ لما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين.
3. تشجيع قنوات الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم.

4. إجراء دراسات معمّقة عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة كالاتزام التنظيمي، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والعدالة التنظيمية.
5. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس العامة والمدارس الخاصة عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

المراجع

المراجع العربية:

- إرشيد، عبد الله عبد القادر. (1991). الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، إربد: جامعة اليرموك.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. (ط1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، (ط1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين، خضراء صالح. (1999). أثر الأساليب القيادية للمديرين في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد هيرزبيرج للدافعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عدن: جامعة عدن.
- ابن حمزة، منتظر. (1995). "العلاقة بين الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بكليات المعلمين". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد(1)، مجلد (8)، ص 9-154.
- حنفي، عبد الغفار والقزاز، حسين. (1996). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شهاب، حليلة عبد الفتاح. (1992). أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

- الصائغ، محمد بن حسين وحسين، محمود. (1994). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، العدد (6)، ص 83-312.**
- الطارق، علي سعيد أحمد. (1996). أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمروؤوسيهيم (دراسة ميدانية). (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، بغداد: جامعة بغداد، كلية الآداب.
- طناش، سلامة. (1990). "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، **مجلة دراسات، مجلد (17)، (أ)، عدد (3). ص ص 229-247 عمان: الجامعة الأردنية.**
- العرادي، نوال. (1986). "الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة المدرسية السائدة". **رسالة الخليج العربي، العدد(34)، ص ص 211-213.**
- العمري، خالد. (1992). "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بتقنة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"، **مجلة أبحاث اليرموك، العدد(8)، المجلد(3)، ص ص 143-172. أريد: جامعة اليرموك.**
- عيد، فانتن سليم. (2000). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية هيرسي وبلانجارد" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1982). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.**

المراجع الأجنبية:

- Chung, A. II. (1989). "Factors Associated with Overall Job Satisfaction Among Community College Faculty in the South Astern U.S", **Dissertation Abstracts International**. 50(5).
- Hall, E. L. (1986). "Leader Styles of School Administrators of Related to Superiors Associates and Subordinates Perceptions". **Dissertation Abstract International**, 47, 11-A, P. 3920.
- Heller, E. & William, J. (1993). "The Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Principal Leadership Style". **Journal of School Leadership**, Vol. 3, No. 1, P. 47-86.
- Hersey. P & Blanchard. K. (1988). Management of Organizational behavior Utilizing human resources (5thed), Englewood Cliffs, new jersey prentice .Hall
- Lennon, P. A. (1992). "An Investigation of Teacher Locus-of Control, Principal Leadership and Job Satisfaction". (**Dissertation Abstracts, A53/06**) **Seton Hall University. (Eric Document Reproduction Service No:ED9219095)**.
- Mckee, Jan Gallimore. (1991). "Leadership Styles of Community", **Junior College Quarterly of Research and Practice**, Vol. 15, No. 1, P. 33-46.
- Morgan, J. (1988). "An Investigation of the Leadership Styles of Preschool Interagency Council Coordinators in Florida", Un Published PH. D. **Dissertation: University of South Florida**.
- Reagan, M. (1986). "A Study of Job Satisfaction of the Faculties of the Colleges of Education at Michigan's three Universities". **Dissertation Abstracts International**, 47(2), 437-A.
- Robinson, G. H. (1993). "A Study of the Relationship of Leadership Styles of Principals and Teacher Job Satisfaction". (**Dissertation Abstracts, A55/08**), **University of Arkansas. (Eric Document Reproduction Service No. 9434925)**.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2004/3/7.

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة

المعلم / المعلمة

.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ". لذا يرجو الباحث قراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عن القسم الأول : (البيانات الشخصية) والقسم الثاني : (فقرات استبانة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وفقرات استبانة قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين) .هذا وسيكون للمعلومات التي تقدمها أثر فعال في نتائج البحث علماً بأن البيانات الشخصية ستعامل بسرية تامة وستستخدم لغايات البحث فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

القسم الأول : البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (×) في المربع المقابل للإجابة المطابقة

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - التخصص : علمي إنساني مهني

3- الخبرة : أقل من (5) سنوات من (6 - 10) سنوات
 أكثر من 11 سنة

4- المؤهل : أقل من البكالوريوس بكالوريوس
ماجستير فما فوق

القسم الثاني

استبانة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس

أرجو وضع (×) في المكان الذي يتناسب مع درجة اتفاقك مع مضمون العبارة

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يتيح المدير الفرصة الكافية للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات					
2	يهتم بالتخطيط لمستقبل المعلمين بهدف تمتيهم مهنياً					
3	يتيح فرصاً عادلة لترقية المعلمين وترفيحهم					
4	يسمح بتبادل الزيارات بين المعلمين في أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات فيما بينهم					
5	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية					
6	يشجع المعلمين على مشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية					
7	يشجع المنافسة الودية بين المعلمين					
8	يفوض بعضاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية					
9	يقدر العمل المنوط بالمعلم ويتفهمه جيداً					
10	يحرص على تخصيص نسبة معينة في برنامج التأهيل التربوي لتأهيل المعلمين أكاديمياً وسلوكياً					
11	يحرص على إشراك المعلمين في دورات تدريبية (داخلية وخارجية) تزيد من خبراتهم					
12	بحث المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
13	يعمل على تفعيل قنوات الاتصال الرسمية بينه وبين المعلمين					
14	يستفسر عن مشكلات المعلمين الوظيفية ويسهم في حلها					
15	يحرص على إشراك المعلمين في المراقبة وتصحيح الثانوية العامة لتحقيق دخل إضافي لهم					
16	يركز على الروتين عند تنفيذ المعلمين مهام عملهم					

					17	يشجع روح المبادرة والابتكار
					18	يهتم بالمعلمين عندما يزورونه في مكتبة سواء كان ذلك لعمل رسمي أم لغيره
					19	يزور المعلمين في مكاتبتهم للتعرف على واقع عملهم
					20	يشجع المعلمين على القيام برحلات ترويجية جماعية هادفة
					21	يحاسب المعلمين بقسوة على أخطائهم في أثناء تأديتهم عملهم
					22	يشعر المعلمين بأنهم يعملون معه وليس من أجله
					23	يهتم بأراء فئة محدودة من المعلمين
					24	يعمل على أن تكون مؤهلات المعلمين وخبراتهم تتناسب الأعمال التي يؤدونها
					25	يعترف بأخطائه ولا يلصقها بغيره
					26	يعالج المشكلات العامة بين المعلمين بطريقة عادلة
					27	يشجع المعلمين على الاهتمام بالمعلم الجديد لإيجاد جو من التآلف بينهم
					28	يحرص على تزويد المعلمين بكافة المستجدات
					29	يحرص على توفير مكتبة للمطالعة في المدرسة تتناسب تخصصات المعلمين واهتماماتهم
					30	ينفذ قواعد الثواب والعقاب بحق المعلمين
					31	يحرص على فتح قنوات اتصال غير رسمية بين المعلمين
					32	يعتمد أسساً عادلة وموحدة عند تقييمه لأداء المعلمين
					33	يشرك المعلمين في نشاطات المدرسة واحتفالاتها الرسمية بشكل فاعل
					34	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لمطالب المعلمين
					35	يستجيب لمقترحات المعلمين بخصوص تحسين العمل وتطويره
					36	يحرص على تنمية التفاعل الإيجابي بين المعلمين
					37	يعتمد على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى المعلمين
					38	يستجيب لطلبات المعلمين بطريقة مناسبة

					39	يدرس الأمور بعقلانية ويرد عليها
					40	يدرس احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها ما أمكن
					41	يتحلى بسعة الصدر ولديه القدرة على احتواء انفعالات الآخرين
					42	يلتزم بالذوام الرسمي اليومي
					43	يعطي الحرية التامة للمعلمين في أثناء العمل
					44	ينجز الأعمال والمعاملات دون تأخير
					45	يحل المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول
					46	يخطط للعمل من أجل استقبال العام الجديد
					47	يعقد اجتماعات دورية للمعلمين وكلما دعت الحاجة لذلك
					48	يتخذ القرارات في الوقت المناسب
					49	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد
					50	يمارس المركزية الشديدة في العمل
					51	يؤثر بعض المعلمين في قراراته
					52	يتابع الأعمال بدقة
					53	يعالج مواقف الضعف في العمل
					54	لا يكثر بنتائج الأعمال أحياناً
					55	ديمقراطي في أثناء تعامله مع المعلمين
					56	تعسفي في تصرفاته مع المرشحين والمعلمين
					57	ينمي نفسه مهنيًا وأكاديميًا لمصلحة العمل

القسم الثالث

استبانة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين

أرجو وضع إشارة (×) في المكان الذي يتناسب مع درجة اتفاقك مع مضمون

العبارة

رقم	فقرات الاستبانة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1.	أشعر أن مديري يقدر عملي					
2.	أشفاق إلى عملي عندما أتغيب عنه					
3.	أشعر أن مكائتي محترمة بين المعلمين					
4.	أشعر أن المدير يرتاح لي ويكلمني ويستقبلني بصدق رحب					
5.	أشعر بالسرور وأنا أقدم خدمات للطلبة					
6.	أشعر أن عملي يؤمن لي مركزاً اجتماعياً جيداً					
7.	أشعر أن اليوم المدرسي يمر بسرعة					
8.	أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم					
9.	أفكر بالاستمرار في عملي الحالي					
10.	أشعر أن العمل في هذه المدرسة مريح					
11.	أستغل قدراتي العملية وخبرتي في عملي					
12.	يربحني منح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب					
13.	أفضل استشارة المعلمين فيما يخص عملي إذا أشكل علي العمل					
14.	أشعر بالرضى عندما أتغلب على الصعوبات في العمل					
15.	أنفذ كل ما هو مطلوب مني وفي الوقت المحدد					
16.	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات					
17.	يحاول المعلمين تقديم المساعدة لي في حل بعض المشكلات الإدارية					
18.	أنتقد المدير أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحو					

						19. أستغل وقت الدوام للعمل الرسمي دون إضاعته على أعمال خاصة
						20. أشعر أن الزملاء يتجنبون الحديث معي في أمور العمل
						21. أشعر أي أنجز عملاً مهماً وناجحاً لي وللمجتمع
						22. أشعر بان عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار
						23. أحاول المساعدة في إتمام أعمال الآخرين إذا طلب مني ذلك
						24. أفخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل
						25. أشعر أن الفرصة متاحة لي لمواصلة الدراسة في مجال تخصصي
						26. يوفر لي عملي إمكانيات الترقية في الوقت المناسب
						27. يوفر لي عملي الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة
						28. يوفر لي عملي الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة
						29. أشعر بتوافر النمط الإداري التعاوني مع الزملاء في العمل
						30. دخلي في هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل
						31. يتوافر الإثبات والمكان المناسب لي في أثناء قيامي بعمل
						32. أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به
						33. تسرني مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين
						34. لدي وقت كاف لقراءة بعض الصحف المحلية والدوريات في المدرسة
						35. يتاح لي الوقت لمشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة
						36. تبادر المديرية في تقديم خدمات مختلفة للمجتمع المحلي
						37. يسمح لي بحضور النشاطات والحفلات التي تقيمها مدارس أخرى
						38. يسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل المدرسة وخارجها