تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى [+]

THE EFFECT OF THE TYPE OF MANAGEMENT ON OFFICIAL SATISFACTION AMONG TEACHING STAFF APPLIED STUDY ON A SAMPLE OF EDUCATION MANAGER IN MOUSEL

نوال يونس محمد [*] نوال حازم جاسم [**] ثائر طارق حامد [**]

المستخلص :

تشير الخلاصة لأبحاث مايو إنها تضمنت ثلاث متغيرات أساسية للسلوك التنظيمي هي القيادة ، الاتصالات ، المشاركة ، وهذا المثلث المترابط من المتغيرات التي تعد القيادة هي القاعدة الأساسية ، ذلك أن فلسفة النمط القيادي هي التي تحدد طبيعة الاتصالات في المنظمة وتقرر مدى مشاركة العاملين في اتخذا القرارات ورسم السياسات لذا يرتاري البحث إلى تشخيص الأمراض القيادية لمديري المدارس (الابتدائية ، المتوسطة ، الإعدادية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبيان تأثيرها على رضاهم الوظيفي وشملت عينة البحث (٤٠) مدرسة وزعت الاستمارات شخصيا على (١٧٥) معلما ومدرسا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

كشفت نتائج التحليل وجود فروق معنوية ذات دلاله إحصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المدارس في محافظة نينوى .

وفي ختامها تضمن البحث مجموعة من التوصيات الضرورية للمدارس مجتمع البحث منها :

- الاستفادة من الايجابيات التي يتسمها القيادي (المشارك) على النحو الذي يفرز مكان التدريسيين وخاصة من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمكانة التدريسيين وإحساسهم بكونهم ذوي مكانه مهمة في المجتمع .

Abstract

An abstract of the research of " Mayo" included three main variable for organizational behavior " management , leader ship, communication and participation. this tirngle of variables, which the leader ship considered on its main base . the philosopley of the type of leadership ,determines the type of communication in the organizational and it deciden the range of the participation of the workes in decision making and making the policies .So the research points out to diagnose the leadership diseaser of the manger of school (primary – intermediate and secondary) from the teaching staff-point of view . It also points out the effect of these diseases on their.

[+] تاريخ استلام البحث ٢٠٠١/٦/٢٠ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٢/١/٢٠

[*] استاذ مساعد /الكلية التقنية الادارية/الموصل.

[**] مدرس مساعد/المعهد التقني/الموصل.

The research included (40) schools . the questioner was personally distributed among 175 teachers. The research the followings:

- **the results of the analysis revealed that these work differences with statistical indications in the type of A leadership followed by the manager of schools in Mosul. The research included some of the essential recommend afians to the schools:**

  Utilisiry the positive sides of the leader (the participant) on the type which consolidates the position of the teaching staff specially when dealing with decision making related with the position of the teaching staff and their feeling that they have an important position un the society.

المقدمة :

يقترن وجود المؤسسات التربوية المتمثلة بالمدارس (الابتدائية، المتوسطة، الإعدادية) بالفكر والعلم والحضارة التي تتحكم في سياقات تطور المجتمع ونقلاته النوعية والتاريخية من مرحلة إلى أخرى، ولكي يؤدي هذا القطاع دورة المطلوب ينبغي دعمه بالبحوث والدراسات التي من شانها أن تحد من السلبيات والمعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق الطموح، وتأسيسا على ذلك يأتي البحث ليسلط الضوء على القيادة لمديري المدارس الذي يمكن أن يسهم بصورة فاعلة في بناء الجو المدرسي المتسم بالروح المعنوية العالية وفي بناء القيم السليمة في النشأة الجيدة والصحيحة للأجيال، وبخاصة في الأعمار الصعبة من الطفولة والمراهقة، فمديري المدارس يمثلون القلب النابض للعملية الإدارية وعن طريقهم تتحول المؤسسات التعليمية من حالتها الساكنة إلى حالة تنبعث منها الحياة والديمومة والاستمرارية، وفي هذا الصدد يعد النمط القيادي الأساس في نجاح أو فشل المؤسسات بعامة والتربوية بخاصة، وذلك للارتباط المباشر بين النمط القيادي المستخدم من قبل المدراء وبين الرضا الوظيفي للكادر التعليمي الذي يسهم في اندماج العاملين في وظائفهم والارتقاء بمستوى أدائهم على النحو الذي يحقق أهداف المؤسسة .

مشكلة البحث:

نظرا لأهمية النمط القيادي في العملية التعليمية وجه الباحثون اهتمامهم نحو دراسة الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأثرها في رضاهم الوظيفي لفتح الأفق نحو تطوير الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في أنماط القيادة والتي سوف تعود بالنفع العام على الصرح التعليمي والوصول به إلى المكان المرموق .

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلبا أو إيجابا، وكون الأنماط القيادية ذات اثر بالغ فلابد من تقصي حقائقها ومعرفة جوانبها الايجابية والسلبية.

فرضيات البحث :

انطلاقا من أهداف البحث، فقد اعتمدت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية باختلاف مستوى التعليم.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الرضا الوظيفي باختلاف مستوى التعليم.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: للأنماط القيادية تأثير في الرضا الوظيفي.

أسلوب جمع البحث :

لقد اعتمد في جمع المعلومات النظرية على الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي تم إعداد استمارتي استبيان الأولى خاصة بقياس النمط القيادي ، وقد تضمنت (٢٠ متغير) لقياس الأنماط الأربعة اعتمادا على مقياس هيرسي وبلانشرد بعد تكييفه بما يتلائم والبيئة التعليمة العراقية، فيما اختصت الثانية بقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمدرسين والتي سمت إلى جزأين الأولى خاصة بالمعلومات الشخصية ، والثانية شملت (١٩متغير) مقسمة (٨) أبعاد هي الاعتراف والتقدير الأسئلة من (١-٢) ومسؤوليات الوظيفة (٣-٤-٥) التدريب (٦-٧) إجراءات وظروف العمل (٩-١٠) الراتب (١١-١٢-١٣-١٤) المكانة الاجتماعية (١٥-١٦-١٧-١٨) المؤشر الكلي (١٩). وقد تم استخدام مقياس ليكرد في تقييم الاستمارتين لسهولته وثبات نتائجه ، فضلا عن موضوعية المقياس لإتاحة الفرد الفرصة لكي يعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من العبارات في ضوء درجات التقدير ، حيث أعطيت (٣) درجات لـ (أوافق) و(٢) درجة لـ (نوعا ما) و(١) درجة لكلمة (لا أوافق) .

مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث (٤٠) مدرسة ابتدائية ومتوسطة و إعدادية في محافظة نينوى، ولضمان الدقة والسرعة في جمع البيانات وزعت الاستمارات شخصيا على (١٧٥) معلما ومدرسا بواقع (٦٥) معلم في المدارس الابتدائية ،(٥٧) مدرس في المدارس المتوسطة و (٥٣) مدرس في المدارس الإعدادية ، ويوضح الجدولين (١و٢) الأعداد الكلية للمدارس ونسبة العينة منها ، فضلا عن السمات الشخصية للكادر التعليمي في كل منها .

جدول (١) :يوضح الأعداد الكلية للمدارس والعينة المأخوذة منها.

مستوى التعليم	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	نسبة العينة من مجموع المدارس
المدارس الابتدائية	١٩٣	٢٠	%١٠,٣
المدارس المتوسطة	٧٢	١٢	%١٦,٦
المدارس الإعدادية	٣٢	٨	%٢٥

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة الذكور في المدارس الابتدائية شكلت أعلى نسبة، حيث بلغت (٦٦,٢%) بينما نسبة الإناث في المدارس المتوسطة شكلت أعلى نسبة حيث بلغت (٦٥%)، فيما يخص العمر تبين أن أعلى نسبة كانت بين(٣٦-٤٠) سنة حسب المجموع العام لكل المدارس، حيث بلغت النسبة

(٢٤,٥%) ويليها فئة (٤١سنه فأكثر) وهذا المؤشر على أن عينة البحث من ذوي الخبرة والمهارة في التعليم وفيما يتعلق بمدة الخدمة فقد اتضح أن (٢١سنة) شكلت أعلى نسبة حسب المجموع العام حيث بلغت (٢٤,٧%) وهذا مؤشر آخر على ارتباط العمر بمد الخدمة وعلى الكفاءة والخبرة، وفيما يخص الجهة التي تخرج منها تبين أن أعلى لخرجي معهد المعلمين (٤٦,٦%) الخاصة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة.

جدول (٢): يوضح السمات الشخصية للكادر التعليمي في كل من المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية.

السمات الخصية	المدارس الابتدائية		المدارس المتوسطة		المدارس الإعدادية		المجموع	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
الجنس								
- ذكر	٤٣	٦٦,٢	٢٠	٣٥	٢٦	٤٩	٨٩	٥٠,٨
- أنثى	٢٢	٣٧	٣٧	٦٥	٢٧	٥١	٨٦	٤٩,٢
العمر:								
- ٢٠ – ٢٥ سنه	٨	١٢,٣	٦	١٠,٥	٥	٩,٥	١٩	١٠,٩
- ٢٦ – ٣٠ سنه	١٣	٢٠	١٤	٢٤,٦	٩	١٧	٣٦	٢٠,٦
- ٣١ – ٣٥ سنه	١٥	٢٣	١٣	٢٢,٨	١١	٢٠,٧	٣٩	٢٢,٣
- ٣٦ – ٤٠ سنه	٢٠	٣٠,٨	١١	١٩,٣	١٢	٢٢,٦	٤٣	٢٤,٥
- ٤١ فأكثر	٩	١٣,٩	١٣	٢٢,٨	١٦	٣٠,٢	٣٨	٢١,٧
مدة الخدمة :								
- اقل من ٥ سنوات	٧	١٠,٨	٥	٨,٨	--	--	١٢	٦,٩
- من ٦ – ١٠ سنه	١٢	١٨,٥	١٠	١٧,٥	٧	١٣,٣	٢٩	١٦,٦
- من ١١– ١٥ سنه	١٤	٢١,٥	١٢	٢١,١	١٨	٣٤	٤٤	٢٥,١
- من ١٦ – ٢٠ سنه	١٧	٢٦,٢	١٤	٢٤,٦	١١	٢٠,٧	٤٢	٢٤
- ٢١ سنه فأكثر	١٥	٢٣	١٦	٢٨	١٧	٣٢	٤٨	٢٧,٤
الجهة التي تخرج منها :								
- دورة تربوية	٣٠	٤٦,٢	٣	٥,٣	--	--	٣٣	١٨,٩
- معهد معلمين	٣٥	٥٣,٨	٤٧	٨٢,٥	--	--	٨٢	٤٦,٩
- بكالوريوس	--	--	٧	١٢,٢	٥٣	١٠٠	٦٠	٣٤,٢

الخلفية النظرية للبحث

مفهوم النمط القيادي :

ظهرت عدة اتجاهات في تفسير النمط القيادي، منها ما توصلت إليه دراسة الهدهود والجبر في وصفها للنمط القيادي بمجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة في إدارته لمنظمته [١] وهكذا يرى حنفي [٢] بأنه تعبير عن تصرفات القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف وفي السياق نفسه يؤكد آخرون على انه يمثل بالاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار العام الذي يحد علاقاته مع مرؤوسيه [٣] و [٤] ويربط فريق آخر تلك التصرفات بمهارات القائد وخبراته، إذ يعرفه كل من ديفيد ونيوسترون [٥] بأنه النماذج الكلية لأفعال القائد كما يدركه المرؤوسين وانه يمثل فلسفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في التطبيق وهناك تعاريف أخرى للنمط القيادي من وجهة نظر باحثين آخرين إلا أنها تركز على عدة جوانب متداخلة في

تفسيرها للمفهوم تنحصر بين اعتباره أعمالا وممارسات وتصرفات للقائد يؤثر من خلالها على المرؤوسين أو انه تعبير عن الفلسفة والمهارات والخبرات الخاصة بالقائد أو كونه طريقة يتبعه القائد في عماه وتعامله وصياغة أهدافه وإستراتيجيته ويرى الباحثون من تفسير النمط القيادي بأنه ذلك التفاعل المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في موقف معين وظرف وزمان ومكان معين والموجه نحو تحقيق هدف معين.

اطر تصنيف النمط القيادي :

أقرت الدراسات والأبحاث في الأدب الإداري عدة تصنيفات للأنماط القيادية وابتداءا بدراسات جامعة (آيوا) التي قام بها عدد من علماء النفس الأمريكان وتم في ضوئها تحديد الأنماط القيادية بالاتوقراطي الديمقراطي، والترسلي [٦] فيما صنف دراسات وأبحاث (هارفرد وأوهايو وميشكان) أنماط القيادة ضمن بعدين أساسين هما : بناء الهيكل والاعتبارات الإنسانية إذ يهتم القائد ضمن البعد الأول بالعمل ، يحدد ادوار المروؤسين ومهامهم وطرق انجازها، فيما يهتم القائد على وفق البعد الثاني بالعلاقات الإنسانية مع المروؤسين ويبدي رغبة في التعبير وتشجيع الاتصالات بينه وبين مروؤسيه ويتصف بالود ويمنح المروؤسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ويمكن القائد أن ينجو باتجاه أي من البعدين أو مزيج منها وتتحدد أربعة أنماط قيادية [٧] في ضوء ذلك يوضحها الشكل الأتي (١).

عالي الاهتمام بالعمل	+ عمل	+ و عاملين	+ عمل	- وعاملين
منخفض عالي اهتمام	- عمل	+ وعاملين	- عمل	- وعاملين

الشكل(١): أنماط القيادة الإدارية

واعتمادا على بعدي العمل والعاملين طور كل من (بلاك و موتون) [٨] نموذجا أسمياه بالشبكة الإدارية، يصنف بموجبها الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط تمثلت بالقيادة الضعيفة، المتوسطة، الفريق، النادي الاجتماعي، وقيادة منتصف الطريق.

على اثر نتائج هذه الدراسات والتي كانت هي قاعدة الانطلاق لعدد من البحوث والدراسات كان أهم هذه الدراسات ظهور ما يسمى بالنظرية الموقفية التي تتميز عن النظريات السابقة بمراعاة عامل الموقف في نجاح أو فشل أي نمط قيادي يتخذه القائد، وكان من أهم الباحثين في نظريات الموقف فيدلر [٩] الذي حدد النمط القيادي في ضوء عوامل موقفية تتمثل بعلاقات القائد مع المروؤسين، هيكل المهمة والقوة والوظيفية للقائد ويتحدد في ضوئها تفصيلات القادة باعتمادهم النمط القيادي المتهم بالعمل والعاملين ويود (ريدن) [١٠] في نظريته الأبعاد الثلاثية على أربعة أنماط أساسية للقيادة تتمثل بالتكامل، المكرس، المرتبط والمنفصل،

وينبثق عنها أربعة أنماط فاعلة هي(البيروقراطي، المطور، الأوتــوقراطي الخيــر، والتنفيــذي (الإداري)) وأربعة أخرى غير فاعلة هي(المتهرب، المبشر، الأوتوقراطي، المساوم).

وطور (هاوس) [١١]نظرية المسار – الهدف والتي في ضوءها يوضح القائد الأهداف المطلوبة من المروؤسين تحقيقها ويحدد مسارها، ويرتبط فاعلية القائد بالقدرات الإدارية في زيــادة دافعيــة المروؤســين لانجاز المهام فضلا عن رضاهم عنها، ولتحقيق ذلك يمارس القائد أنماطا أربعا تتمثل بالموجــه ، المــساند، المشارك والمهتم بالأداء .

واعتمد كل من (هيرسي ، وبلانشرد) [١٢] في نظريتهم الموقفية إلى جانب بعدي العمل والعــاملين على بعد ثالث يعبر عن الموقف الذي يمارس فيه القيادة تمتثل بمستوى نضج المروؤسين والذي يعبــر عــن قدرتهم في تحديد الأهداف وتحقيقها ورغبتهم في تحمل المسؤولية فضلا عن امتلاكهم للمهارات والخبــرات المطلوبة للأداء ، إذ تصنف الأنماط القيادية في ضوء تباين مستويات النضج إلى أربعة أنماط تتمثل (بالأمر، البائع، المشارك ، المفوض) ففي:

لنمط القيادي الآمر :

يركز القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين.

يركز القائد على شؤون العمل والعمال والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مــع العاملين والقائد هنا يعرض على العاملين الأفكار بقصد التبني بالرغم من أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد وبمقارنة هذا النمط مع النمط السابق تبين أن القائد لا يصدر أوامر فقط بل يمــنح مرؤوســيه فرصة السؤال والمحاورة والمناقشة أملا في استيعابهم لما يريد [١٣].

النمط القيادي المشارك :

يهتم المدير إلى حد كبير بالعلاقات الإنسانية والدعم للعاملين بهدف تقوية وتشجيع المرؤوسين لحــل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل اكبر فضلا عن أن الاتصال يكون باتجاهين حيث يشترك كل من القائد والمرؤوس في اتخاذ القرارات .

النمط القيادي المفوض :

يعرف بان الرئيس الإداري يعهد جزء من اختصاصه التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن يفوض إليه هذه الاختصاصات يصدر قرارات فيمــا فوض فيه دون الرجوع إلى الرئيس المفوض [١٤].

مفهوم الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة بإشباع الحاجــات والرغبــات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد ســواء[١٥] وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة ، الإشراف المباشر ، المكافــآت المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة وليس من الضروري أن تكزن جميع هذه الاتجاهات في آن واحــد

ايجابية أو غير ايجابية فقد يمر الفرد بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع المؤقت في الرضا الوظيفي بسبب التغيرات الحاصلة في سياسة المنظمة أو في تقييم الوظيفة[١٦]. وهناك مفهوم آخر للرضا الوظيفي هو تلك الحالة من الشعور النفسي بان ما يحصل علية الفرد من عملة يساوي أو يزيد على ما كن يتوقع من هذا العمل أن يشبع لدية من حاجات طبيعية ونفسية تحقيقا للمعادلة الآتية [١٧] :

الرضا الوظيفي = ما يحصل علية الفرد من عملة أكثر أو اصغر ما كان يتوقع الحصول علية من إشباع لحاجاته . أما ما يخص الرضا الوظيفي (للمعلم أو المدرس) يعرف بأنه مدى شعور المعلم باحترام و اعتراف المحيطين به في حقل العملية التعليمية الذي يضم الزملاء والرؤساء في العمل وكذا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع الخارجي المحيط بالدراسة فضلا عن نظام الإدارة المدرسية ومدى إشباع الحاجات المادية المتمثلة فيما يحصل عليه المعلم من راتب [١٨] .

الدراسات السابقة:

لقد اجري عدد كبير من البحوث العلمية [١٩] في مجال القيادة وأساليبها وكان أهمها ما قام بها شاي (SHEA) ، وخوري (KHOURY) ، سليزر (SELLARS)، و ربررتز (ROBERTS) فبالسبة لشاي حاول مقارنة وجهات نظر كل من المشرفين والمدراء وكان من أهم النتائج :

١- إن هناك اختلاف في وجهات النظر نحو ملامة الأسلوب المستخدم في الإشراف .
٢- هناك اختلاف في وجهات النظر نحو العمل من قبل المدير حسب البرنامج المقترح .
٣- هناك اختلاف بين المدراء نحو مناسبة الأسلوب السلوكي وبين الواقع المتبع .

أما عن دراسة خوري الذي أجرى مقارنة تحليلية لأسلوب القيادة عند كل من رؤساء الأقسام في إحدى الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ومدراء مدارس ثانوية وابتدائية وكان من أهم نتائج البحث " وجود اختلاف حول الأسلوب القيادي لكل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريسيين العاملين معهم وكذلك من المدراء في المراحل الابتدائية والثانوية والمدرسين العاملين معهم " . أما عن دراسة سليزر من ولاية اكلاهوما الأمريكية حول العلاقة بين الجو المدرسي والأسلوب القيادي لمدراء المدارس مستخدما ادات رضا فاعلية وتكيف القائد وكان من أهم النتائج:

١. يتصور المدراء أنهم يمارسون الأساليب القيادية المميزة بالتركيز على جانب العلاقات الإنسانية ومساندة العاملين.
٢. وجد إن المدراء يتصورون أنفسهم بأنهم أكثر فاعلية ومرونة في أساليبهم القيادية على اختلاف مدرسيهم .
٣. هناك علاقة ايجابية بين الأسلوب القيادي للمدراء وبين الجو المدرسي.

فضلا إلى ذلك دراسة روبرتز في أمريكا في ولاية مسيسبي وتهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق بين تصور مدراء المدارس القيادية وبين تصورات المدرسين العاملين معه لاساليب المدراء القيادية وكان من أهم النتائج: لايوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ماتصوره المدراء ومدروسوهم نحو الأساليب القيادية.

وفيما يخص الدراسات العربية فقد قام محمد عبد الرحمن [٢٠]باجراء دراسة حول التعرف على انماط القيادية في ظل المرؤوسين بعملهم في شركة كاتربيلا وبولاية النيوي الأمريكية حيث اعتمد على استمارة استقصاء وزعت على جميع العاملين الفنيين بالقسم الهندسي في الشركة المذكورة وكانت من نتائج التحليل إن القيادة الفعالية هي حصيلة التفاعل بين بعدي القيادة (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات) من وجهة وبين درجة المام التابع بعملة من جهة اخرى ووضح إن هناك علاقة بين درجة ايمان التابع بعملة وبين النكط القيادي المتبع من قبل القائد، بينما ركز عاشور [٢١] في دراسته على إن فاعلية القائد في التاثير على متغيرات رضا واداء التابعين تعتمد على الخصائص التدعيمية لسلوك القائد (الاهتمام بالعلاقات والعمل) وانما اضافت اليها مبدا اخر وهو درجة استقرار وثبوت اداء التابعين لانه يكون قياس مستوى ادائة كمعيار لفاعلية تاثير القائد، كما شخصت دراسة السامرائي [٢٢]السلوك القيادي للمدراء في عينة من منشات وزارة الصناعة والمعادن ، حيث بلغ حجم العينة (١٠٠) مدير وكانت النتيجة التي حصل عليها الباحث هو رجحان نسبي ضئيل باتجاه سلوك نظرية (Y) على نظرية(X) وهذا ما يدفعه إلى الاقتناع إلى حد كبير بان اتجاه السلوك القيادي لعينة البحث هو خليط من ممارسات نظرية (X,Y) كما استهدفت دراسة صلاح الجبوري [٢٣] تشخيص نمط السلوك القيادي في المشرفين في شركات القطاع الصناعي المختلط لمعرفة ما إذ كان هذا السلوك مهتما بالعاملين "ترسلي" او مهتما بالعمل "تسلطي" أو مهتما "بالاثنين معاً العمل والعاملين "ديمقراطي" ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمشرفين من جهة وبين عمر المشرف ومدة الخدمة في المنصب من جهة أخرى.
٢. عدم وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمشرفين وبين متغير التحضير الدراسي لهم .

الدراسة التطبيقية

<u>اختيار فرضيات البحث:</u>

ينبغي لنا من خلال تحليل النتائج الخاصة بإجابات عينة البحث إن نناقش كل فرضية من فرضيات البحث .

اولا: اختبار الفرضية الاولى من خلال الاطلاع على استمارة الاستبيان الخاصة بالنمط القيادي فقد تم تقسيم النتغيرات إلى اربع اصناف من الانماط القيادية هي على التوالي (الامر، البائع ، المشارك ، المفروض) حسب تسلسل متغيرات استمارة الاستبيان . ولتاحقي الفرضية الاولى فقد تم استخدام الاوساط الحسابية واختيار F للتاكد من النتائج وهذا ما سيوضحة جدول (٣) .

جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

مستويات التعليم / النمط القيادي	المدارس الابتدائية	المدارس المتوسطة	المدارس الإعدادية
المشارك	٣,٥٥	٣,٢٣	٣,٨١
البائع	٣,٠١	٢,٩٥	٣,١٨
المفوض	٢,٤٢	٢,٦٩	٢,٥٧

الأمر	١,٨٨	٢,٦٥	٢,٠٩

يلاحظ من الجدول(٣) إن معظم مدراء التعليم العام قد صنفوا من قبل هيئة التدريس في مستوى النمط الثالث (نمط المشارك) بمتوسط حسابي (٣,٥٥ ، ٣,٢٣ ، ٣,٨١) في كل من مدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية على التوالي ، والذي يعد النمط السائد لديهم في اغلب الاحيان كنمط اساسي ويتكيز هذا النمط باشراك اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة باعمالهم وحرية تنفيذ مهامهم نظرا لتمتعهم بالمهارة مع التركيز على العامل النفسي والروح المشاركة وعامل التحفيز والدعم المعنوي . كما يبين الجدول (٣) مرة اخرى إن اعضاء هيئة التدريس يتصورون بان مدراء التعليم العام يستخدمون في بعض الاحيان نمط البائع وبمتوسط حسابي (٣,٠١ ،٢,٩٥ ، ٣,١٨) في المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية على التوالي حيث يعد النمط المساند الاول ، ففيه يهتم المدير بمتابعة ومراقبة اعضاء هيئة التدريس ويؤكد على ضرورة القيام بالاعمال المطلوبة منهم ويقوم المدير بتحديد هذه الاعمال ووقت انجاوها ويقوم باتخاذ القرارات ومن ثم يقوم بإعلانها على اعضاء هيئة التدريس ويحاول اقناعهم بقبول القرار ويوضح لهم أسباب ومبررات اتخاذ القرار .

اشارة إلى الجدول المذكور نجد كذلك إن النمط المفوض هو النمط الثاني في المساندة من زجهة نظر تعضاء هيئة التدريس لمدراء التعليم العام والذي يمارسونه احيانا وبمتوسط حسابي (٢,٤٢ ، ٢,٦٩ ،٢,٥٧) في المدراسالابتدائية والمتوسطو والإعدادية ويستخدم عندما يكو مستوى النضوح عالية حيث يتكيزون بكفاءتهم العالية التي تجعلهم يؤدون اعمالهم دون مراقبة وتوجيه وارشاد وهم في غيابة مثلما يعملون في حضوره . كما يشير الجدول (٣) إن النمط الآمر هو النمط الثالث في المساندة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في المدراء التعليم العام والذي يمارسونه في مواقف نادرة وبمتوسط حسابي (١,٨٨ ، ٢,٦٥ ، ٢,٠٩) في المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية على التوالي ، ويتميز فية بان المدراء يهتمون كثيرا في الانتاج ويقوم بتحديد من يقوم بالمهمة وكذلك يتخذ القرار بمفرده دون التشاور مع التدريسيين ودون النظر إلى الدعم الإنساني وقد يكون هذا النمط هو نمط (الأزمات والطوارئ) .

ومن هذا يتبين سريان الفرضية الأولى والتي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي باختلاف مستوى التعليم) ، وما يدعم ذلك نتائج اختبار F ، اذ توضح مؤشرات الجدول (٤) عدم وجود فروقات إحصائية في النمط القيادي باختلاف مستوى التعليم حيث ان قيم (F) المجدولة اكبر من قيم (F) المحسوبة بكافة المستويات .

جدول (٤) نتائج تطبيق اختبار Fعلى استجابات أفراد عينة المدارس الابتدائية والمتوسطة و الإعدادية

نتائج الاختبار / مستويات التعليم	F المحسوبة	F المجدولة	Mean square	Sum of squares	D F
المدارس الابتدائية	٠,٣٨	٠,٩٧	٠,١٢ ٠,١٢	٠,٢٤ ٧,٥٤٨	٢ ٦٢
المدارس المتوسطة	٠,١٥	١,٩٩	٠,٤٣ ٠,٢١	٠,٨٥ ١١,٣٦	٢ ٥٣
المدارس الإعدادية	٠,٤٨	٠,٨٩	٠٥٠ ٠,٥٧	٢,٠٢ ٢٧,١٨	٤ ٤٨

اتضح من الجدول (٢) انه في جميع مستويات التعليم لايوجد فروقات إحصائية في النمط القيادي باختلاف مستوى التعليم حيث كانت F المجدولة اكبر من F المحسوبة في كافة المستويات وهذا مايدحض الفرضية الاولى التي مفادها (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي باختلاف مستوى التعليم).

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية : تنص هذه الفرضية على انه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الرضا الوظيفي باختلاف مستوى التعليم وللتحقق منها فقد تم استخدام الاوساط الحسابية واختبار (F) وبملاحظات مؤشرات جدول (٥) يتضح عدم وجود فروق معنوية في مستويات الرضا الوظيفي لدى لمدارس الابتدائية والإعدادية ووجودها فقط في المدارس المتوسطة.

جدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي لمستويات التعليم الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

مستويات التعليم / متغيرات الرضا الوظيفي	المدارس الابتدائية	المدارس المتوسطة	المدارس الإعدادية
الاعتراف والتقدير	٣,٧٨٣	٣,٨٦١	٣,٥٩٦
ظروف العمل	٣,٣٨٣	٣,٢٠٩	٣,٥٣٨
التدريب والتطوير	٣,٣٢١	٣,١٠٧	٣,٢٩٤
مسؤوليات الوظيفة	٣,٢	٣,٣٩٦	٣,٢٨٢
المكانة الاجتماعية	٢,١٨٣	٣,٠٨١	١,٨٣٣
الترقية	١,١٤٤	١,٣٢٢	١,١٩٢
الراتب	١,٠٦٦	١,١٣٩	١,١٤٢
المؤشر الكلي	١,١٣٣	١,١٩٣	١,٥٣

يلاحظ من الجدول (٥) انه لا يوجد أي فروق في الرضا الوظيفي لدى المدارس الابتدائية والإعدادية باختلاف مستوى التعليم حيث حصل الاعتراف والتقدير على أعلى متوسط حسابي ثم يليه متغير ظروف العمل وإجراءاته ومن ثم التدريب ويليه مسؤوليات الوظيفة ومن ثم المكانه الاجتماعية والترقية أخيرا الراتب اما في المدارس المتوسطة فقد ظهر فروق واختلاف في الرضا الوظيفي حيث بلغ متغير الاعتراف والتقدير أعلى متوسط حسابي يليه ظروف العمل ومن ثم مسؤوليات الوظيفة وبعد ذلك التدريب والتطوير ويليها المكانه الاجتماعية والترقية وأخيرا الراتب وعلى الرغم من الاختلاف في هذا الترتيب الا انه يمكن القول سريان الفرضية الثانية على المدارس الابتدائية والإعدادية وعدم سريانها على المدارس المتوسطة ويدعم ذلك نتائج اختبار(F) اذ توضح مؤشرات جدول (٦) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الرضا الوظيفي في كل من المدارس المتوسطة الابتدائية والإعدادية حيث بلغت قيمة (F) المجدولة اكبر من قيمة (F) المحسوبة اما في المدارس المتوسطة فقد بلغت قيمة (F)المحسوبة (٠,٦٦)وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة البالغة ٠,٥٢) ، وهذا مؤشر على وجود فروق معنوية لمتغيرات الرضا الوظيفي في المدارس المتوسطة.

جدول (٦) يوضح نتائج اختبار Fعلى استجابات أفراد عينه كل من المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

نتائج الاختبارF / مستويات التعليم	F المحسوبة	F المجدولة	Mean square	Sum of squares	D F
المدارس الابتدائية	٠,٥٧	٠,٦٦	٠,٠٨٢	٠,٢٤	٣

			٠,١٢	٧,٥٣	٦١
المدارس المتوسطة	٠,٦٦	٠,٥٢	٠,٠٥١ ٠,٠٩٧	٠,١٥ ٥,٠٨	٣ ٥٩
المدارس الإعدادية	٠,٤١	٠,٩٩	٠,١٩ ٠,٤٢	٠,٧٧ ٩,٣٥	٤ ٤٨

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة : تم التحقق من الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي المعتمد ومتغيرات الرضا الوظيفي للكادر التعليمي في ضوء قياس معامل الارتبـــاط فقـــد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط ايجابية وسلبية وكما موضحة في الجدول (٧) على النحـــو الأتي:

جدول (٧) يوضح معاملات ارتباط القيادية بين الأنماط ومتغيرات الرضا الوظيفي للمدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

متغيرات الرضا الوظيفي / النمط القيادي	الاعتراف والتقدير	مسؤوليات الوظيفية	التدريب والتطوير الوظيفي	الترقية	إجراءات وظروف العمل	الراتب	المكانه الاجتماعية	المؤشر الكل للرضا
الأمر:								
ابتدائية	-٠,٢٩٦**	-٠,٥٧٢*	٠,٩٤٩*	-٠,٠٣٨٣*	٠,٤٠٣*	N.s٠,٢١١	N.s٠,١٠١-	N.s٠,٢٣٩
متوسطة	-٠,٣١٦**	-٠,٤٦٩*	٠,٧٨٤*	N.s٠,١٥٢	٠,٤٨٥*	N.s٠,١٨١	N.s٠,٠٦٩	N.s٠,١٩٩
إعدادية	-٠,٣٠٢**	-٠,٦٠١*	٠,٥٢٩*	N.s٠,١٤٠	٠,٦٠٨*	N.s٠,١٦٣	N.s٠,٢٠٢-	N.s٠,٢١٩
البائع								
ابتدائية	-٠,٢٧٣**	٠,٣٣٧*	٠,٥٣٩*	٠,٣٠٢**	٠,٣١٨**	N.s٠,٢٠٧	٠,٢٦٥**	٠,٣٨٨*
متوسطة	٠,٢٦٤**	-٠,٦٥٤*	٠,٦١٧*	٠,٣٥٩**	٠,٤٢٢*	N.s٠,١٩٥	N.s٠,١١٨	٠,٤١١*
إعدادية	٠,٢٨٣**	٠,٣٦٤*	٠,٥٦٠*	N.s٠,١٦٧	٠,٥٨٨*	N.s٠,١٤٩	N.s٠,١٦٥-	٠,٣٠٦**
المشارك :								
ابتدائية	٠,٥٥٩*	٠,٥٨٢*	٠,٢٧١**	٠,٣٤٨*	N.s٠,٢١٢	٠,٢٩٨**	٠,٧٧٧*	٠,٦٨٦*
متوسطة	٠,٣٥٨*	٠,٥٧٨*	N.s٠,١٠٦	٠,٥٢٢*	N.s٠,٢٠٢	N.s٠,٢١٨	٠,٣٩٨*	٠,٤٨٢
إعدادية	٠,٧٧٦*	٠,٥٦٢*	N.s٠,١٩٨	٠,٢٨١**	N.s٠,١٨٨	٠,٣٠١**	٠,٦٣٩*	٠,٨٦٤*
المفوض:								
ابتدائية	٠,٤١٢*	٠,٤٩٦*	N.s٠,١٥٦	٠,٥٢٠*	N.s٠,١٨٦	٠,٢٦٩**	٠,٩٢٥*	٠,٢١٩
متوسطة	٠,٩٨٤	٠,٨٢٨*	N.s٠,١٤٥	٠,٤١٠*	N.s٠,٢٢٩	٠,٢٩٣**	٠,٣٣٢**	٠,٢٩١**
إعدادية	٠,٥٢٢*	٠,٤١٩*	N.s٠,١١٧	٠,٥٤٨*	N.s٠,١٥٦	٠,٢٧٥**	٠,٥٩٦*	٠,٢٩٧**

*** استخدم لهذا الغرض نظام SPSS**

A من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

* P < 0.01

** P < 0.05 N.S = No. $^{+}$ Significant

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الآمر المعتمد في المدارس الابتدائية وبين كل متغير من متغيرات الرضا الوظيفي وهي (الاعتراف والتقدير ، مسؤوليات الوظيفية ، التدريب ، الترقية ، إجراءات وظروف العمل) أما مع متغير (الراتب ، المكانة الاجتماعية ، المؤشر الكلي) لم تؤشر وجود أي علاقة ، أما ما يخص المدارس المتوسطة والإعدادية أن هناك علاقات ارتباط معنوية مع مل من (الاعتراف والتقدير ، مسؤوليات الوظيفة ، التدريب ، إجراءات وظروف العمل) ولم تؤشر أي علاقة مع كل من متغير (الترقية ، الراتب ، المكانه الاجتماعية ،المؤشر الكلي).
- وجود علاقة ارتباط معنية بين النمط القيادي البائع المعتمد للمدارس الابتدائية وبين كل متغير من متغيرات الرضا الوظيفي ، ماعدا الراتب لم يؤشر أي علاقة تذكر ، وما يخص المدارس المتوسطة تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية مع ست متغيرات من متغيرات الرضا الوظيفي ماعدا الراتب والمكانة الاجتماعية لم تشير إلى وجود علاقة، أما ما يخص المدارس الإعدادية اتضح أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين كل من النمط القيادي البائع وخمس متغيرات من الرضا الوظيفي ، ماعدا متغير (الترقية ، الراتب المكانة الاجتماعية) لم تؤشر وجود أي علاقة .
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي المشارك والمعتمد في المدارس الابتدائية مع جميع متغيرات الرضا الوظيفي ما عدا متغير الترقية لم يؤشر وجود أي علاقة عن المدارس المتوسطة ، يتضح انه هناك علاقات ارتباط معنوية بين كل من (الاعتراف والتقدير ، مسؤوليات الوظيفة ، الترقية ، المكانة الاجتماعية ، المؤشر الكلي).حيث بلغ معامل ارتباط على التوالي (٠,٣٥٨ ، ٠٥٧٨ ، ٠,٥٢٢ ،٠,٣٩٨ ، ٠,٤٨٢) وهي علاقات ايجابية مع متغير النمط القيادي المشارك. أما عن التدريب وظروف العمل والراتب لم تؤشر وجود أي علاقة معنوية . أما عن المدارس الإعدادية فتبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية ايجابية بين النمط المشارك وبين ست متغيرات الرضا الوظيفي ،حيث بلغ معامل الارتباط لكل متغير على التوالي (٠,٧٧٦، ٠,٥٦٢، ٠,٢٨١ ، ٣٠١. ، ٠,٦٣٩، ٠,٨٦٤) وما يخص التدريب وظروف العمل لم يؤشر وجود علاقة وهذا مؤشر على انه كلما زاد تبني النمط القيادي المشارك كلما زاد الرضا الوظيفي .
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي المفوض والمعتمد في كل المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية بين كل متغير من متغيرات الرضا الوظيفي وهي علاقات ايجابية ، وتبين انه لا توجد أي علاقة معنوية بين النمط القيادي المفوض وبين متغير التدريب وظروف العمل .

ومن ملاحظة نتائج جدول (٧) اتضح أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد لأنه أعطى أعلى مؤشر كلي للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وهذه نتائج تحقق الفرضي التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير النمط القيادي والرضا الوظيفي).

رابعا : اختبار الفرضية الرابعة : تنص الفرضية على أن للأنماط القيادية تأثير في الرضا الوظيفي ولهذا الاختبار تم استخدام الانحدار المتدرج حيث اعتبرت كل من الأنماط القيادية الأربعة هي متغيرات مستقلة ومتغيرات الرضا الوظيفي معتمدة واستنادا لما يعرضه الجدول (٨) .

جدول (٨): يوضح معمل الانحدار بين المتغيرات المستقلة للنمط القيادي وبين متغيرات الرضا الوظيفي كمتغيرات معتمدة.

متغيـــرات الأنمـــاط القيادية / متغيرات الرضا الوظيفي	المشارك	البائع	المفوض	الآمر		F	
	B1	B2	B3	B4	R^2	المحسوبة	المجدولة
الاعتراف والتقدير	*٠,٦٤ (٢,٣٤)	*٠,٠٢ (١,٩٧)	٠,١٩ (١,١٦)	٠,٠٤ (٠,١٠)	٠,٣٠	*٢,٤١	١,٣٧
مسؤوليات الوظيفة	٠,١٩ (١,٥٢)	٠,٢٣ (١,٤٠)	٠,١٨ (٠,٢٥)	٠,١٥ (٠,٤٦)	٠,١١	٠,٩٢	١,٣٧
التدريب والتطوير الوظيفي	*٠,٥٥ (٠,٧٦)	٠,١٧ (٠,٦١)	٠,١٥ (٠,٤٤)	٠,١٢ (٠,٢٩)	٠,٢٥	*١,٩٢	١,٣٧
الترقية	*٠,٩٤ (١,٨٧)	٠,١٩ (٠,٤٢)	٠,٣٠ (٣٨.)	٠,١٤ (٠,٣١)	٠,١٦	*١,٦١	١,٣٧
إجراءات وظروف العمل	*٠,٤٨ (١,٩١)	٠,٠٠٧ (٠,٥١)	٠,٢٢ (١,٢)	٠,٣٢ (٠,٢٢)	٠,٢٢	*٢,١٧	١,٣٧
الراتب	*٠,٦٦ (١,٦٦)	*٠,١٥ (١,٧٤)	٠,١٣ (١,٢)	*٠,٠٦ (١,٧١)	٠,٤٠	*١,٨٢	١,٣٧
المكانة الاجتماعية	*٠,٣٦ (١,٧٩)	٠,٢١ (٠,١٥)	*٠,٠١ (١,٦٩)	٠,٠٨ (٠,١٢)	٠,٤٩	*٢,٩٧	١,٣٧

T المجدولة ١,٦٤

تشير نتائج الجدول الأتي :

أولاً: أن النمط القيادي المشارك له تأثير معنوي على متغيرات الرضا الوظيفي المتمثلة (الاعتراف والتقدير ، التدريب والتطوير ، الترقية ، إجراءات وظروف العمل ، الراتب ، المكانة الاجتماعية) لان قيم F المحسوبة اكبر من قيم F المجدولة بمستوى معنوية ٠,٠٥ كما تدعم هذه النتائج قيمة T المحسوبة لكل متغيرات الرضا الوظيفي وهي على التوالي (٢,٣٥ ، ٠,٧٦ ، ١,٨٧ ، ١,٩٩ ، ١,٦٦ ، ١,٧٩) وهي اكبر من قيمتها المجدولة البالغة (١,٦٤) وهذا يؤشر على أن تبني النمط القيادي المشارك له تأثير معنوي على متغيرات الرضا الوظيفي ما عدا متغير مسؤوليات الوظيفية لم يؤشر أي تأثير معنوي لان قيمة T المحسوبة اقل من المجدولة .

ثانيا: اتضح من النمط القيادي البائع له تأثير معنوي على متغيرين من متغيرات الرضا الوظيفي وهي(الاعتراف والتقدير، الراتب) بمستوى معنوية ٠,٠٥ وما يدعم ذلك اختبار T حيث كانت قيمة T المحسوبة وهي على التوالي (١,٨٧ ،١,٧٥) وهي اكبر من قيمة T المجدولة البالغة ١,٦٤.

ثالثا: تبين أن النمط القيادي المفوض له تأثير معنوي على متغير المكانه الاجتماعية ، حيث كانت قيمة T المحسوبة ١,٦٩ وهي اكبر من قيمة T المجدولة بمستوى معنوية ٠,٠٥ ولم يكن له تأثير معنوي على بقية المتغيرات .

رابعا: اتضح أن للنمط القيادي الآمر تأثير معنوي على متغير الراتب فقط ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ١,٠٧١ وهي اكبر من قيمة T المجدولة ولم يكن لها تأثير معنوي على المتغيرات الأخرى . وهذه النتائج تحقق الفرضية الرابعة التي مفادها (للأنماط القيادية تأثير في الرضا الوظيفي).

الاستنتاجات :

على اثر ما بدى من مؤشرات في البحث تم الوصول إلى الاستنتاجات التالية :

١. لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية في محافظة نينوى حيث كان النمط القيادي الأكثر استخداما في هذه المدارس هو النمط القيادي المشارك ويليه النمط البائع والمفوض والآمر.

٢. تبين من نتائج البحث ملائمة النمط القيادي مع النضج الوظيفي وله علاقة بالرضا الوظيفي اذ أن استخدام النمط القيادي الملائم مع مستوى نضج المرؤوسين سوف يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته ومن ثم انعكاس ذلك على مستوى أدائه وانجازه للعمل.

٣. ظهر من نتائج البحث انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية والإعدادية ووجودها فقط في المدارس المتوسطة، كما اتضح أن مستويات للرضا عالية في المدارس الإعدادية حيث بلغ المؤشر الكلي ١,٥٣ مقارنة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والبالغة (١,١٩ ، ١,١٣).

٤. ظهر وجود ارتباطات متفاوتة الدرجات بين الأنماط القيادية ومتغيرات الرضا الوظيفي ذات دلالة معنوية فيها ايجابية وسلبية، وقادة تبني النمط القيادي المشارك إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

٥. اتضح من خلال تحديد نتائج الانحدار المتعدد أن أكثر الأنماط تأثيرا في الرضا الوظيفي هو النمط المشارك، حيث ظهرت له تأثيرات معنوية على كل متغيرات الرضا الوظيفي ماعدا (مستويات الوظيفة) وهذا يعكس أهمية الجوانب السلوكية في قيادة العاملين في المدارس، ويليه النمط البائع التي ظهرت له تأثيرات معنوية على كل من متغيري (الاعتراف والتقدير ، الراتب) وهذان المتغيران يعكسان أهمية المتغير المادي والمعنوي في تعزيز رضا الأفراد في المدارس ويعبر عن الوضع الحالي التي تعاني منه هيئة التدريس في ظل الحصار الظالم على العراق، أما عن النمط المفوض فله تأثير معنوي على متغير المكانة الاجتماعية فقط وهذا يعكس الجوانب الاجتماعية وتأثيرها على رضا الأفراد كما لوحظ أن الآمر له تأثير معنوي على متغير الراتب فقط وهذا ما يعزز أهمية الراتب في رضا الأفراد .كما لوحظ أن نمط الآمر له تأثير معنوي على متغير الراتب فقط وهذا ما يعزز أهمية الراتب في رضا الأفراد . وهذه النتائج تشير على أن الأنماط لها وزن وثقل في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

التوصيات:

١. الاستفادة من الايجابيات التي يتسمها القيادي (المشارك) على النحو الذي يعزز مكانة التدريسيين وخاصة من ناحية الإشراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمكانة التدريسيين وإحساسهم بكونهم ذوي مكانة مهمة في هذا المجتمع.

٢. أن تقوم وزارة التربية بالاتفاق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم برامج هادفة في التوعية بأنماط السلوك القيادي والإيجاد وتعرف هيئة التدريس بسبل التعامل مع قياداتهم وبالمشاكل التي تنجم عنها وما يمكن اتخاذه من بدائل لمواجهتها.
٣. يوصى الباحثون مديري التعليم العالي أن يستثمروا طاقاتهم الذاتية ويعبئوا مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليوظفوها في إدارة المدارس ويضاعفوا التوجه نحو الخلق والإبداع وحرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك .
٤. إيجاد سلم وظيفي وفرص ترقية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس مع توفر العدالة في توزيع هذه الفرص.

استمارة الرضا الوظيفي

بيانات شخصية :

الجنس :

العمر :

عد سنوات الخدمة:

الجهة التي تخرجت منها :

متغيرات الرضا الوظيفي:

أوافق **نوعا ما**

لا أوافق

١- تقدر الإدارة أدائي الجيد .
٢- يعترف زملائي بالجهد الذي ابذله في التدريس .
٣- تتاح لي الفرصة للمشاركة في صنع القرار .
٤- يساعدني عملي على تحمل المسؤولية .
٥- أمارس أعمال أخرى إضافة إلى التدريس مما يجعل دوري فعال .
٦- تحرص المدرسة على مشاركتي في دورات تدريبية منتظمة .
٧- تمنحني الإدارة الفرصة لاستخدام أفضل أسلوب في التدريس .
٨- توفر الإدارة فرص جيدة لترقيتي .
٩- تهتم الإدارة بتفسير القرارات وإيضاح التعليمات .
١٠- تطبق أنظمة العمل على التدريسيين دو تمييز .
١١- ساعات التدريس المكلف بها مناسبة جدا .
١٢- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله .
١٣- تميل الإدارة إلى دفع حوافز مادية أو معنوية مقابل الأداء الجيد.
١٤- اشعر بان هناك تفاوت بين دخلي ودخول التدريسيين.
١٥- ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام .
١٦- من خلال مهنة التدريس احصل على السمعة الحسنة .

١٧- تساعدني مهنة التدريس على اكتساب الخبرات والمعارف.
١٨- تعامل الإدارة التدريسيين على النحو الجيد .
١٩- بشكل عام أحس بالرضا عن وظيفي.

استمارة النمط القيادي

يرجى الإجابة على هذه الأسئلة والتي تخص مدير المدرسة التي تعمل بها .

المتغيرات	**أوافق**	**نوعا ما**	**لا أوافق**
١- يعمل المدير على توجيهي وإرشادي ومراقبتي باستمرار .			
٢- يتصرف المدير بدون استشارة أعضاء هيئة التدريس .			
٣- يتحرى الدقة بالعمل .			
٤- يغتابه أعضاء التدريس عند غيابة .			
٥- يستمع التقارير المكتوبة من أعضاء هيئة التدريس على زملائهم .			
٦- يتقبل الوشاية من الطلاب على التدريسيين .			
٧- موقفة ووجهة نظره لأعضاء هيئة التدريس تتصف بالغموض .			
٨- يشجعني ويثق بي ويؤكد قدرتي على الانجاز .			
٩- لديه القدرة على تنظيم العمل على نحو جماعي .			
١٠- تتميز اجتماعاته بالإطالة على عدم ضرورة الوصول إلى القرار .			
١١- له مبرراته وأسبابه عند اتخاذ القرار منفردا .			
١٢- يدرك أهمية عمل هيئة التدريس كفريق متكامل.			
١٣- يخطط للاجتماعات على وفق جدول أعمال مقترح من قبل هيئة أعضاء التدريس .			
١٤- يسمح لي المشاركة في اتخاذ القرارات .			
١٥- مدير ديمقراطي قراراته مبنية على الحوار والمناقشات .			
١٦- القدرة على التأثير بالآخرين وإقناعهم .			
١٧- يعمل أعضاء هيئة التدريس في غيابة مثلما يعملون في حضوره .			
١٨- يعطي فرصة لاتخاذ القرار دون الرجوع إليه .			
١٩- يرى عدم أهمية ضبط حضوره وغياب أعضاء هيئة التدريس .			
٢٠- يتصف بالبساطة والسهولة في التعامل .			

الأستاذ الفاضل :ـــ

صمم هذا الاستبيان في نموذجه الأول والثاني لتشخيص النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي من خـــلال وجهة نظرك نحو إدارة المدرسة . آملين اعتماد الدقة والصراحة شاكرين تعاونكم معنا ..... مع التقدير

الباحثين

المصادر :

١- الهدهود، دلال عبد الواحد ، والجبر ، زينب على ،" النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العالي في الكويت " رسالة الخليج العربي ، الرياض ، المجلد ٩، العدد ٢٨:٩٤، ١٩٨٩.

٢- سليمان ، حنفي محمود ، السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، دار الجامعـــات المـــصرية ، القـــاهرة :١٦٤بدون سنةطبع .

٣- البياع ، محمد حسن،"القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة " الدار العربية للطباعة ، بغداد :٦٩، ١٩٨٥.

٤- السالم ، مؤيد سعيد، ومصطفى ، عبد الرحمن ،" النمط القيادي للمدير وممارسة إدارة وظائف الوقت ، العلاقة والأثر في دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي" ، مجلة العوم الاقتـــصادية، المجلـــد ٣، العدد١٧١:٥، ١٩٩٦.

5- Davis, K. & Newstrom, J.W., "Human behavior at Work Organizational Behavior " ,McGraw-Hill In singapote, P. 169,1985.

٦- الدرة ، عباد الباري ، المرهون ، موسى ، والجزراوي ، إبراهيم محمد علي،" الإدارة الحديثة المفـــاهيم والعمليات "، منهج علمي وتحليلي،ط١ ، المركز العربي للخـــدمات الطلابيـــة ، عمـــان الأردن ٢٩١، ١٩٩٤.

٧- الهواري ، سعيد،" المدير الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين" مكتبة عـــين شـــمس القـــاهرة ، ص ص٣٨-٤٠، ١٩٧٦.

8- Blake , R. R. and Mouton, J. S., "*The New Managerial Gride*," Houston Gulf Publishing Co. p.9,1978.

9- Fielder , F.E. " *A theory of Leadership Effectiveness* " McGraw-Hill Book Co. ,N. Y. P.146, 1969.

10- Redden , W. "*Managerial Effectiveness* "McGraw-Hill Book Co., N. Y.,P.503,1970.

11- House , R.J, " *Apath-Goal Theory of leader Effectiveness* " Administrative Science quarterly, Vol.16, No.5.P.P.321-328,1971.

12- Heresy , P., and Blanchard. K.H., "*Management of Organizational behavior* ", 5thed ., Prentice-Hill, Englewood Cliff New Jersey P.178,1988.

١٣- العديلي ناصر محمد ،" الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " *مجلة الإدارة العامة* ، المجلد ٢١، العدد ٣٦:٥٨، ١٩٨٣.

١٤- الشماع ،خليل محمد حسن ،" *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال* " الطبعـــة الأولـــى ، مطبعة الخلود،٢٥٤، ١٩٩١.

١٥- حسان ، حسن محمد إبراهيم ، الصياد / عبد العاطي احمد ،" البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)"، *مجلة رسالة الخليج العربي* ، العدد (١٧) : ٩٨، ١٩٨٦.