



مجلة العلوم التربوية
SUST Journal of Educational Sciences
Available at
www.Scientific-journal.sustech.edu



العلاقة بين الانماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس بولاية الخرطوم

حنان عباس ابراهيم و اميرة محمد على

كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم. اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (125) معلم ومعلمة، اخبرت منهم عينة قوامها (100) معلم ومعلمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس بولاية الخرطوم ويمارس بدرجة متوسطة ، درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين. التوصيات: تفعيل نمط السلوك القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس ، تحسين الرواتب وتهيئة البيئة المناسبة للعمل ، ضرورة إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاولتهم العمل.

الكلمات المفتاحية : مرحلة الأساس -النمط القيادي -الرضا الوظيفي - المعلمون.

ABSTRACT:

This study aimed to know the leadership styles for the primary public school principals in the locality of Bahri and to know the level of the job satisfaction for the teachers working in those schools. The sample of the study was consisted of (100) male and female teachers with (80%) representation of the study population, which was chosen randomly from the study population. For the purpose of the study, the researcher developed two tools confirming their validity and reliability according to the well-known scientific methodologies used in such cases. The study findings were as follows: The democratic leadership style was practiced at a medium degree. The degree of general satisfaction of the primary school teachers in the locality of Bahri was medium. There was significant positive correlation between the democratic style and the job satisfaction at ($\alpha= 0.05$). The researcher proposed the following recommendations: Activating the democratic leadership style for the primary school Principals. Raising the general job satisfaction of teachers by caring for the reward, incentives, wage system and providing the convenient climate. the preparation of principals through training courses and workshops in the school leadership areas before the practice.

Keywords: Primary School – Leadership Style - Job Satisfaction – Teachers

المقدمة:

يقترن وجود المؤسسات التربوية المتمثلة في المدارس بالفكر والعلم والحضارة التي تتحكم في سياق تطور المجتمع ونقلاته النوعية والتاريخية من مرحلة إلى أخرى، ولكي تؤدي قيادة المدارس دورها المطلوب ينبغي دعمها بالبحوث والدراسات التي تحد من السلبيات والمعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق الطموح لبناء القيم السليمة والنشأة الجيدة للأجيال الصاعدة.

يمثل مديرو المدارس القلب النابض للعملية الإدارية فعن طريقهم تتحول المؤسسات التعليمية من حالتها الساكنة إلى حالة الدينامية والاستمرارية، ويعد النمط القيادي الأساس في نجاح المدارس أو فشلها ، وذلك للارتباط المباشر بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين الذين يحققون أهداف التربية.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟ وتفرع منه الأسئلة التالية :

- 1/ ما أنواع الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟
- 2/ ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟
- 3/ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟

اهداف البحث:

هدف هذا البحث الي الاتي :

- 1/ التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس مرحلة الأساس من وجهة نظر المعلمين ومدى تأثيرها في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم.
- 2/ بيان درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم.
- 3/ تحديد العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري مدارس مرحلة الأساس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم.

اهمية البحث:

تتمثل اهمية هذه الدراسة في الاتي:.

أنها تكشف الدراسة عن العلاقة بين الأنماط القيادية في مدارس ولاية الخرطوم والرضا الوظيفي للمعلمين ويمكن أن تسهم في: تزويد القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس والمعلمين والباحثين بمعلومات مفيدة عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس الأساس بولاية الخرطوم وعن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الأساس بولاية الخرطوم، والتي من شأنها الاسهام في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وإعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير تلك القيادات، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة من الرضا الوظيفي للمعلمين.

حدود البحث :

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم-محلية بحري.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016 - 2017م.

الحدود البشرية : مديرو مدارس مرحلة الاساس والمعلمون بولاية الخرطوم.

الحدود الموضوعية : السلوك القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

مصطلحات البحث :

النمط القيادي: تقصد به الباحثة أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على المعلمين من أجل تحقيق أهداف تربوية.

مديرو المدارس: اجرائيا هم جماعة التربويين الذين أنيط إليهم تنظيم كل العمليات بالمدارس وتوجيهها ورقابتها وتولي جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية.

الرضا الوظيفي: هو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته.

المعلمون: هم الأشخاص الذين يعملون في مهنة التعليم في مدارس الأساس محلية بحري.

الإطار النظري:

تمهيد : يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدير المؤسسة وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة لديه، لكي يستطيع القائد تحقيق أهداف العمل ورفع درجة رضا الأفراد، يجب أن يتمتع بأربع مهارات أساسية هي: المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، المهارات الإنسانية. (شحاته، 2010: 292)

تعددت نظريات القيادة ومنها: الرجل العظيم، والسمات، الوظيفية، والتفاعلية، والنظرية الموقفية، ويري (أحمد و عياصرة 2008: ص: 152) انه يمكن تصنيف أنماط القيادة وفق الأسس الآتية:

أ/ بناءً على مصادر السلطة:

1. النمط التقليدي : هو نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة.
2. النمط الجذاب: تقوم على أساس أن صاحبه يتمتع بصفات شخصية محبوبة وبقوة جذب شخصية يستطيع التأثير على تابعيه.
3. النمط العقلاني: نمط يستمد سلطته من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة في المؤسسة.

ب/ بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع:

قدم (لوين وآخرون، ص: 1939) دراسة حول ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط وأثر ذلك على التابعين وولاءهم التنظيمي وصنفوا القيادة إلى:

1/ القيادة الديمقراطية:

القائد يشترك في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويحيطهم بخطوات العمل والهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعياً ويشجع النقد والنقد الذاتي، السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد وبينهم وبين القائد، الأفراد يشعرون كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في العمل حسب قدراتهم وميولهم، وهم أكثر تحمساً واندفاعاً للعمل والروح المعنوية مرتفعة. (رضوان، 2008: 222 - ص: 223)

2/ القيادة الحرة:

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص التالية:

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه وإتباع الإجراءات الملائمة لإنجاز العمل.
ب- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

ج- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (عبد الباقي، 2004: 277)

3/ القيادة الديكتاتورية:

في هذا النموذج المرؤوسين لا يشاركون نهائياً في عملية اتخاذ القرارات، وتتمركز السلطة تتمركز في يد القائد وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين، وحث الأفراد على العمل على التهديد والعقاب، القائد يحدد طرق العمل والأهداف بنفسه. ويؤثر هذا النموذج سلباً على الجانب المعنوي للأفراد، ومن إيجابياته السرعة في اتخاذ القرارات. (بو خمخ، 2011: ص: 235)

الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل ليس مطلقاً، إذا ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له ، والرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلياً في موقف معين. (شاويش، 2011: 11)

من النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته:

نظرية الإدارة العلمية: روادها تايلور وفبير وفايول، حيث اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل؛ فحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل؛ لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية. (رويمل، 2009: 181)

نظرية هرزبرج: تسمى أيضاً بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ وشريز ، 2008 : 685)

نظرية فروم: فسرت الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه. (الشريفة، 2002:

250)

عوامل ومحددات الرضا الوظيفي حددها (عبد الخالق) في: عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين، وعوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل وشروطه، وعوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل. (عبد الخالق، 1986: 75)

الدراسات السابقة:

أجرى سترك والشناق (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهه نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى: مستوى الرضا كان مرتفعاً لدى المعلمين، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وبين الرضا الوظيفي.

وأجرت عايدة مكد (2000) دراسة هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريهم في الجمهورية اليمنية بمدينة تعز، وقد توصلت الدراسة: إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي ولصالح الإناث، أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأنماط القيادية الديمقراطية، والأوتوقراطي في معظم الأحيان ونادراً ما يمارسون النمط التسبيبي، هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي (الديمقراطي والتسبيبي) لمدير المدرسة.

وفي دراسة أجرتها فاتن عيد (2000) بهدف التعرف على علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانتشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، بينت النتائج: أن نمط التسويق هو الأكثر شيوعاً لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي، يليه نمط التفويض الذي حصل على درجات قليلة مقارنة بالأنماط السابقة.

كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للإناث كانت أكبر من درجة الرضا الوظيفي للذكور بشكل عام. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى للنمط القيادي للمدير.

قام العنزي (2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، وقد توصلت الدراسة إلى: أن مديري المدارس يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة أنماط السلوك التساهلي، وأنماط السلوك الديكتاتوري بدرجة ضعيفة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى سميث (2000) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين تصور المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم واقتران الدافعية بأسلوب معين، قد بينت النتائج: أن مستوى الدافعية يرتفع لدى المعلمين كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديمقراطية، كما بينت الدراسة أنه لم يكن هناك أثر للجنس والخبرة على دافعية المعلمين.

من خلال الاستعراض للدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط القيادية، فقد أجمعت في معظمها على وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والنمط القيادي لمدير المدرسة، ومعظم هذه الدراسات تتفق في إن النمط القيادي للمدير يعد عاملاً حاسماً للتنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، كما اتفقت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي للمعلمين على أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ليس عالياً، بينما

كانت النتائج متضاربة فيما يتعلق بالجنس والخبرة، والمؤهل، ومن خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يتضح أهمية القيادة ودورها في العمل على إنجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية كما أوضحت الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمرحلة الأساس بولاية الخرطوم، محلية بحري وعددهم 125 معلم ومعلمة.

عينة الدراسة : تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وعددهم (125) معلم ومعلمة وتم استعادة عدد (100) استمارة وبذلك يكون عدد عينة الدراسة (100) معلم ومعلمة تمثل نسبتهم (80 %) من مجتمع الدراسة. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الديموغرافية:

جدول رقم (1): يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية.

النسبة %	العدد	المتغيرات	البيانات الديموغرافية
40	40	ذكر	النوع
60	60	أنثى	
100	100	المجموع	
10	10	دبلوم اعداد المعلمين	المؤهل العلمي
90	90	بكالوريوس	
100	100	المجموع	
35	35	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
15	15	6 سنوات وأقل من 10 سنوات	
20	20	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
30	30	أكثر من 15 سنة	
100	100	المجموع	

تشير البيانات إلى أن إجمالي عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (40) معلماً أي بنسبة 40 % من عدد أفراد العينة، بينما إجمالي عدد أفراد العينة من الإناث بلغ (60) معلمة أي بنسبة 60 % من عدد أفراد العينة، يلاحظ أن عدد الإناث في مهنة التعليم يفوق عدد الذكور، تعزي الباحثة ذلك لعزوف الذكور عن الالتحاق بهذه المهنة لقلّة العائد المادي مقارنة بالزملاء في المهن الأخرى.

كما ويلاحظ أن عدد المعلمين والمعلمات من حملة البكالوريوس قد بلغ (90) معلماً ومعلمة أي بنسبة 90% بينما عدد المعلمين والمعلمات من حملة دبلوم المعلمين قد بلغ (10) معلماً ومعلمة أي بنسبة 10 %.

حيث بلغ عدد أفراد العينة من ذوي خبرة 5 سنوات فأقل قد بلغ (35) معلماً ومعلمة بنسبة 35 % من عدد أفراد العينة، عدد أفراد العينة من ذوي خبرة 6 سنوات وأقل من 10 سنوات قد بلغ (15) معلماً ومعلمة بنسبة 15 % من عدد أفراد العينة، بينما عدد أفراد العينة من ذوي خبرة 10 سنوات وأقل من 15 سنة قد بلغ (20) معلماً ومعلمة بنسبة 20 % من عدد أفراد العينة، عدد أفراد العينة من ذوي خبرة أكثر من 15 سنة قد بلغ (30)

معلمًا ومعلمة بنسبة % 30 من عدد أفراد العينة، يلاحظ أن نسبة المعلمين الجدد جاءت كأعلى نسبة وتلك إشارة جيدة لعملية انتقال الخبرة بين أفراد الكادر التعليمي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة. عرضت الباحثة الاستبانة على (8) من المحكمين والمختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وارتباط عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة. و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، المتوسط الحسابي = 3، بناء على القاعدة الإحصائية: $1.33 = 3 / (1-5)$ هو المدى بين كل مستوى وآخر.

اعتبرت الباحثة:

1/ اعتبرت الدرجات أقل من 2.33 درجات متدنية من الممارسة.

2/ اعتبرت الدرجات من 2.33 إلى أقل من 3.66 درجات متوسطة من الممارسة.

3/ اعتبرت الدرجات من 3.66 إلى 5 درجات عالية من الممارسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق: للتأكد من الأداة السمات التي وضعت من أجلها طبقت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق. الثبات: هو أن يعطي المقياس نفس الدرجات إذا أعيد تطبيق المقياس طبقت الباحثة معادلة الفاكرونباخ لقياس الثبات.

جدول رقم (2): معاملات ارتباط عبارات استبانة أنماط القيادة لكل المجال بالدرجة الكلية للأداة

النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.45**	1	0.46**	11	0.37**	21
0.33**	2	0.35**	12	0.45**	22
0.19*	3	0.50**	13	0.35**	23
0.35**	4	0.32**	14	0.48**	24
0.36**	5	0.64**	15	0.38**	25
0.29**	6	0.51**	16	0.38**	26
0.30**	7	0.37**	17	0.38**	27
0.39**	8	0.39**	18	0.49**	28
0.30**	9	0.46**	19	0.48**	29
0.18*	10	0.48**	20	0.35**	30

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول رقم (3): معاملات ثبات استبانة أنماط القيادة

النمط	عدد العبارة	معامل الفاكرونباخ
النمط الديمقراطي	10	0.83
النمط الأوتوقراطي	10	0.78
النمط الحر	10	0.68
الأداة ككل	30	0.80

من نتائج الجدول عاليه يمكن القول بتحقيق الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة بشكل عام، وكذا تحقق قدرة تلك العبارات على التمييز بين إجابات أفراد العينة على الفقرات ذات العلاقة بالأنماط القيادية الثلاثة السالفة الذكر. معاملات الارتباط إيجابيه وذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على فاعلية العبارات التي تمتع بها المقياس.

إن معاملات الثبات لمجالات الأنماط لقيادية مرتفعة، كما تبين كذلك أن معامل الثبات للإجابة على الأداة كأداة متكاملة كان عالياً.

صدق وثبات استبانة الرضا الوظيفي:

جدول رقم (4): معاملات ارتباط عبارات استبانة الرضا الوظيفي لكل المجال بالدرجة الكلية للأداة

الإدارة		العلاقات		النمو الوظيفي والترقي		العمل		الراتب	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.58**	35	0.65**	27	0.43**	19	0.53**	6	0.38**	1
0.61**	36	0.53**	28	0.47**	20	0.51**	7	0.35**	2
0.59**	37	0.42**	29	0.54**	21	0.54**	8	0.41**	3
0.53**	38	0.40**	30	0.57**	22	0.53**	9	0.34**	4
0.62**	39	0.44**	31	0.51**	23	0.51**	10	0.39**	5
0.64**	40	0.40**	32	0.57**	24	0.57**	11		
0.58**	41	0.65**	33	0.55**	25	0.51**	12		
0.53**	42	0.63**	34	0.59**	26	0.42**	13		
0.60**	43					0.50**	14		
0.61**	44					0.58**	15		
0.40**	45					0.42**	16		
0.53**	46					0.48**	17		
						0.36**	18		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

وللتأكد من فاعلية فقرات الأداة الخاصة بالرضا الوظيفي تم التوصل إلى إيجاد معاملات ارتباط بين الدرجة على العبارة والدرجة الكلية للأداة ككل، وقد تراوحت تلك المعاملات بين (0.34 - 0.65) عند مستوى دلالة (0.01) $\alpha =$ ويدل ذلك على تمتع الفقرات بفاعلية عالية.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداة

المجال	الراتب	العمل	النمو الوظيفي والترقي	العلاقات	الإدارة	الدرجة الكلية للأداة
الراتب	1	0.31**	0.31**	0.20**	0.24**	0.62**
العمل	0.31**	1	0.39**	0.55**	0.45**	0.76**
النمو الوظيفي والترقي	0.31**	0.39**	1	0.37**	0.40**	0.73**
العلاقات	0.20**	0.55**	0.37**	1	0.59**	0.76**
الإدارة	0.24**	0.45**	0.40**	0.59**	1	0.77**
الدرجة الكلية للأداة	0.62**	0.76**	0.73**	0.76**	0.77**	1

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

جدول رقم (6): معاملات ثبات استبانة الرضا الوظيفي

المجال	عدد العبارة	معامل الفا كرونباخ
الراتب	5	0.90
العمل	8	0.76
النمو الوظيفي والترقي	12	0.94
العلاقات	13	0.86
الإدارة	8	0.83
الدرجة الكلية للأداة	46	0.89

يتبين وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ويدل ذلك على فاعلية عبارات مجالات الرضا الوظيفي وقياس الدرجة الكلية للرضا، وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة المستخدمة في التعرف إلى الرضا الوظيفي للمعلمين تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية التالية:

- 1/ النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2/ للتأكد من الصدق والثبات لأداتي الدراسة طبق معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.
- 3/ اختبار "ت".
- 4/ اختبار تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟ وللتعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس بولاية الخرطوم في ضوء الأنماط القيادية الثلاثة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة تجاه الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأنماط القيادية لمديري المدارس بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمجال ككل	درجة الممارسة
النمط الديمقراطي	3.30	0.79	66%	متوسطة
النمط الأوتوقراطي	2.93	0.85	59%	متوسطة
النمط الحر	2.42	0.55	48%	متوسطة

تشير النتائج إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديرو المدارس بولاية الخرطوم وفق أنماط القيادة الثلاثة كانت متوسطة، وإذا ما تم ترتيب المتوسطات تنازلياً فإن النمط القيادي الديمقراطي يحتل المرتبة الأولى، يليه بالمرتبة الثانية النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط الحر في المرتبة الثالثة، بناءً على ذلك يكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس بولاية الخرطوم.

وضحت النتائج (جدول رقم 8) أن: درجات ممارسة عبارات النمط الديمقراطي تراوحت بين درجات ممارسة مرتفعة كما هو حال العبارتين (6،1) ودرجات ممارسة متوسطة كما هو حال بقية عبارات النمط (8،7،5،3،2،10،9) كما أن الدرجة الكلية لمتوسط تقييم عبارات هذا النمط بلغت (3.30).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لمفردات النمط الديمقراطي لمديري المدارس بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
6	يحث المدير المعلمين على تنسيق جهودهم	3.76	1.16	75	مرتفع
1	يطبق المدير لوائح العمل بشفافية تامة	3.69	0.95	74	مرتفع
8	يعطي المدير الفرصة للمعلمين للاعتماد على قدراتهم لحل ما يواجهونه من مشكلات العمل	3.64	1.06	73	متوسط
5	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	3.61	1.05	72	متوسط
7	يتيح المدير فرصاً للمعلمين لإبداء الرأي	3.49	1.17	70	متوسط
2	يمنح المدير المعلمين سلطات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	3.37	1.10	67	متوسط

متوسط	64	1.20	3.19	يشرك المدير المعلمين في التخطيط للعمل	3
متوسط	57	1.16	2.83	يتيح المدير الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات	9
متوسط	56	1.16	2.80	يشرك المدير المعلمين في مناقشة أفكاره	10
متوسط	52	1.21	2.59	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين	4
متوسط	66	0.79	3.30	الدرجة الكلية	

تراوحت درجات ممارسة عبارات النمط الأوتوقراطي بين درجات ممارسة مرتفعة كما هو حال العبارة (14). و درجات ممارسة متوسطة كما هو حال العبارات (19،15،11،18،20،17،16،13) ودرجات متدنية كما هو حال العبارة (12) كما أن الدرجة الكلية لممارسة هذا النمط كانت متوسطة.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة تجاه النمط الأوتوقراطي لمديري المدارس بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
14	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي وفق القواعد والتعليمات	4.01	1.42	80	مرتفع
19	يقرر بنفسه ما يمكن عمله وكيف ينفذ	3.21	1.28	64	متوسط
15	يتخذ المدير القرارات داخل المدرسة وحده	2.98	1.32	60	متوسط
11	يركز المدير جميع السلطات في يده	2.96	1.38	59	متوسط
18	لا يقبل المدير ان ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال وتصرفات في مدرسته	2.88	1.37	58	متوسط
20	يتابع المدير عملية الغياب بحزم دون مراعاة لظروف المعلمين	2.78	1.37	56	متوسط
17	يحرص المدير على أن يكون هو فقط المتحدث الرسمي عن المعلمين	2.74	1.39	55	متوسط
16	يفرض المدير الأنظمة والتعليمات على المعلمين دون مناقشة	2.74	1.28	55	متوسط
13	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها	2.68	1.28	54	متوسط
12	يرى المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت والجهد	2.13	1.20	43	متدن
	الدرجة الكلية	2.93	0.85	59	متوسط

تراوحت درجات عبارات ممارسة النمط الحر بين درجات ممارسة متوسطة كما هو حال الفقرات (21،23،28،26) ودرجات ممارسة متدنية كما هو حال الفقرات (29،27،22،30،24،25) كما أن الدرجة الكلية لممارسة هذا النمط كانت متوسطة.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة العنزي (2002) التي توصلت إلى: أن مديري المدارس يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة فاتن عيد (2000) التي توصلت إلى: أن نمط التسويق هو الأكثر شيوعاً، يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي، ثم نمط التفويض.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة تجاه النمط الحر لمديري المدارس بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
21	يعطي المدير المعلمين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	3.58	1.17	72	متوسط
23	يواجه المدير كل معلم برأيه الشخصي في مواقف العمل	2.86	1.20	57	متوسط

متوسط	56	1.18	2.82	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المعلمون في أنجاز أعمالهم مهما كانت	28
متوسط	56	1.33	2.79	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم	26
متدن	44	1.15	2.18	يتترك المدير للمعلمين حرية اختيار المسؤوليات تناسب رغباتهم وقواعد العمل	29
متدن	43	1.22	2.14	يمنح المدير سلطته الإدارية لجميع المعلمين	27
متدن	43	1.12	2.13	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات	22
متدن	39	1.19	1.93	لا يلتزم المدير عند تسيير العمل باللائحة المنظمة للعمل	30
متدن	38	0.94	1.92	يكثر المدير من السماح للمعلمين بالخروج اثناء العمل	24
متدن	36	1.02	1.78	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	25
متوسط	48	0.55	2.42	الدرجة الكلية	

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة ككل، لإجابات أفراد العينة تجاه كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات الرضا الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً (ن = 100)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمجال ككل	درجة الرضا
علاقات العمل	3.57	0.69	71%	متوسط
الوظيفة نفسها	3.28	0.83	66%	متوسط
الإدارة	3.11	0.86	62%	متوسط
النمو الوظيفي والترقي	2.09	0.92	42%	متدن
الراتب	1.56	0.57	31%	متدن
درجة الرضا العام	2.72	0.56	54%	متوسط

تشير النتائج إلى أن درجة الرضا العام لأفراد عينة الدراسة عن وظائفهم ككل كانت متوسطة، بينما تراوحت درجات رضاهم عن مجالات الرضا الوظيفي بحسب ترتيبها بين متوسطة كما هو الحال في مجالات: علاقات العمل، والوظيفة نفسها، والإدارة، ومرتبة كما في مجالات: النمو والترقي والراتب.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجال الراتب بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرضا
1	كفاية الراتب الذي تتقاضاه	1.91	0.97	38	متدن
2	يتناسب الراتب مع العمل الذي تؤديه	1.78	0.88	36	متدن
5	نظام الحوافر المعمول به مناسب مقارنة مع مؤسسات أخرى	1.42	0.75	28	متدن
4	البدلات والمزايا الأخرى التي تحصل عليها مناسبة	1.35	0.70	27	متدن
3	الحوافز والمكافآت التي تحصل عليها من عمالك مناسبة	1.33	0.68	27	متدن
	الدرجة الكلية	1.56	0.57	31	متدن

درجات الرضا تجاه عبارات مجال الراتب (1،2،3،4،5): جاءت جميعها متدنية تراوحت متوسطاتها بين (1.91 – 1.33) حصلت العبارة: كفاية الراتب الذي تتقاضاه على أعلى متوسط حسابي بينما حصلت العبارة: الحوافز أو المكافآت التي تحصل عليها من عملك مناسبة على أقل متوسط حسابي. اختلفت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي مع دراسة كل من ستراك والشناق (2000) التي توصلت إلى: ان مستوى الرضا كان مرتفعا لدى المعلمين.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجال الوظيفة نفسها بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرضا
13	اعتزازك بما تقوم به من عمل في وظيفتك	4.12	1.03	82	مرتفع
12	وضوح واجباتك ومسؤولياتك الوظيفية	3.65	1.00	73	متوسط
10	رضاك عن الوظيفة التي تشغلها حالياً	3.61	1.11	72	متوسط
9	نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به في المدرسة	3.58	1.21	72	متوسط
17	ما تتجزه من أعمال في مدرستك	3.50	1.06	70	متوسط
11	وضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك	3.42	1.04	68	متوسط
8	طبيعة عملك الذي تقوم به حالياً	3.40	1.12	68	متوسط
15	سعادتك بوظيفتك	3.39	1.15	68	متوسط
16	مناسبة ساعات العمل ومواعيد الدوام لك	3.35	1.14	67	متوسط
7	ظروف بيئة العمل من نظافة وتهوية وإضاءة	3.12	1.19	62	متوسط
14	ما يحققه لك عملك من اشباع حاجاتك ومتطلباتك	2.71	1.19	54	متوسط
6	الإمكانيات المتاحة لك لإنجاز العمل مرضية	2.30	1.01	46	متدن
18	ما توفره لك وظيفتك لتأمين مستقبلك	1.98	1.09	44	متدن
	الدرجة الكلية	3.28	0.83	66	متوسط

درجات رضا المعلمين تجاه عبارات مجال الوظيفة نفسها تنوعت فمنها المرتفعة كما هو حال الفقرة (13) ، ومنها المتوسطة كما في العبارة (12،10،9،17،11،8،15،16،7،14) وهناك أيضاً المتدنية كما هو، هو حال الفقرات (6،18) وجاءت درجة الرضا الكلية عن هذا المجال متوسطة.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للرضا الوظيفي للمعلمين بمجال النمو والترقي الوظيفي نفسها بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرضا
25	ما يتيح لك العمل من اكتساب خبرات جديدة في تخصصك	2.58	1.16	51	متوسط
26	توافق عملك مع طموحك	2.48	1.22	50	متوسط
24	ما يتيح لك العمل من فرص للتجديد والابتكار	2.21	1.06	44	متدن
22	ما يتيح لك العمل من فرص لتطوير طرائق عملك	1.98	1.05	40	متدن
19	عدالة أساليب الترقية المطبقة في عملك	1.89	1.03	38	متدن
23	برامج التدريب للنمو المعرفي في مجال تخصصك	1.89	1.00	38	متدن
21	الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية	1.73	1.01	35	متدن
22	فرص حضور المؤتمرات والندوات في مجال العمل	1.63	0.94	33	متدن
	الدرجة الكلية	2.09	0.92	42	متدن

درجات الرضا تجاه عبارات مجال: النمو والترقي تنوعت فمنها المتوسطة كما هو حال العبارتين (26،25) ومنها المتدنية كما هو حال العبارات (20،21،23،19،22،24) كما كانت درجة الرضا العام عن هذا المجال متدنية.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجال علاقات العمل بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرضا
30	شعورك بالانسجام مع زملائك	4.07	1.00	81	مرتفع
29	احساسك بالانتماء والولاء لتخصصك	4.02	1.01	80	مرتفع
31	درجة الثقة والتعاون السائد بينك وبين زملائك	3.98	0.94	80	مرتفع
32	تفاعل الطلبة معك	3.57	1.03	71	متوسط
28	اعتراف زملائك وتقديرهم لما تبذله من جهد في عملك	3.38	1.01	68	متوسط
34	علاقات العمل بشكل عام	3.35	0.95	67	متوسط
33	روح العمل السائد في المدرسة	3.34	1.03	67	متوسط
27	تقدير رؤسائك لما تبذله من جهد في عملك	2.84	1.23	57	متوسط
	الدرجة الكلية	3.57	0.69	71	متوسط

أوضحت النتائج أن: درجات رضا المعلمين في محلية بحري تجاه عبارات مجال علاقات العمل قد تنوعت فمنها المرتفعة كما هو حال العبارات (31،29،30) ومنها المتوسطة كما في العبارات (27،33،34،28،32) وجاءت درجة الرضا الكلية عن هذا المجال متوسطة.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجال الإدارة بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
35	علاقتك بمدير المدرسة وأسلوب تعامله معك	3.55	1.13	71	متوسط
36	ما يسهم به المدير في مساعدتك حين تواجه صعوبة في عملك	3.28	1.19	66	متوسط
43	سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به	3.21	1.06	64	متوسط
45	درجة التعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين	3.19	1.05	64	متوسط
42	أسلوب الاشراف المتبع من قبل إدارة المدرسة على أدائك	3.15	1.12	63	متوسط
38	وضوح الاجراءات والتعليمات الصادرة من إدارة المدرسة	3.13	1.04	63	متوسط
44	ما يصدره المدير من قرارات ذات صلة بعملك	3.10	1.04	62	متوسط
41	ما تلمسه من حرص الإدارة في تطوير العمل وتحسين ظروفه	3.09	1.07	62	متوسط
46	عدالة تقويم أدائك	2.97	1.18	59	متوسط
39	حرص الإدارة على سماع آرائك ومقترحاتك	2.95	1.17	59	متوسط
37	عدالة توزيع واجبات العمل بين المعلمين	2.87	1.16	57	متوسط
40	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	2.68	1.07	54	متوسط
	الدرجة الكلية	3.11	0.86	62	متوسط

درجات رضا المعلمين تجاه عبارات مجال الإدارة جاءت بدرجة متوسطة لكل المجال، المتوسطات الحسابية للرضا تراوحت بين (3.55- 2.68) فكان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (35) ونصها: علاقتك بمدير المدرسة وأسلوب تعامله معك، فبلغ متوسطها (3.55) واحتلت المرتبة الأولى، بينما كان أقل متوسط حسابي للعبارة (40) ونصها: مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، فبلغ (2.68)، واحتلت المرتبة الأخيرة، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الرضا.

للإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم؟

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأنماط القيادية لمديري المدارس بولاية الخرطوم مرتبة تنازلياً (ن = 100)

الرضا العام	مجالات الرضا					النمط القيادي
	الإدارة	العلاقات	النمو الوظيفي والترقي	الوظيفة نفسها	الراتب	
0.46**	0.63**	0.30**	0.32**	0.27**	0.13**	النمط الديمقراطي
-0.32**	-0.47**	-0.23**	-0.21**	-0.19**	-0.20**	النمط الأوتوقراطي
-0.004	-0.02	0.03	-0.03	-0.04	0.07	النمط الحر

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

و يلاحظ من الجدول أن هناك معامل ارتباط موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا: الراتب، والعمل، النمو الترقّي، والعلاقات، والإدارة، والرضا الوظيفي العام. كان أعلى معامل للارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجال الإدارة إذ بلغ (0.63).

كما تبين النتائج في الجدول أن هناك معاملات ارتباط سالبة ودالة إحصائياً مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا: الراتب، والعمل، النمو الترقّي، والعلاقات، والإدارة، والرضا الوظيفي العام.

كما تبين النتائج في الجدول عدم وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين النمط القيادي الحر لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا: الراتب، والعمل، النمو الترقّي، والعلاقات، والإدارة، والرضا الوظيفي العام.

و بناءً على ما سبق يمكن القول إن مدير المدرسة الذي يمارس النمط القيادي الديمقراطي يكون عالي التركيز في العمل والعلاقات الإنسانية، فمن خلال الاهتمام بالمعلمين والتعرف على حاجاتهم وأهدافهم والسعي لتحقيقها، والتعرف على مشكلاتهم والسعي لحلها، ومشاركتهم في دراسة مشكلات العمل وتبادل الآراء والأفكار لحلها، وإتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتعامل معهم بطريقة ودية قائمة على العلاقات الاجتماعية بعيداً عن الرسمية في العمل، فإنه يؤثر إيجابياً في درجة الرضا الوظيفي للمعلم.

في حين أن مدير المدرسة الذي يمارس النمط القيادي الأوتوقراطي يكون عالي التركيز على العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إذ يعمل على فرض الأنظمة والتعليمات بدون مراعاة للظروف، كما ينفرد باتخاذ القرارات ولا

يسمح للمعلمين بالمشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، ولا يسمح بمناقشة القرارات أو تبادل الآراء والأفكار، حيث يركز السلطة بيده ويرفض التفويض، ويغلب طابع الرسمية في تعامله مع معلميه، وبالتالي فإن هذا النمط لا يحقق مبدأ التعاون والتشارك، والعلاقات الإنسانية مع المعلمين، ويؤثر سلباً في درجة الرضا الوظيفي للمعلم. ويشكل عام تتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي مع دراسة كل من ستراك والشناق (2000)، ودراسة عابدة مكرد (2000)، ودراسة فاتن عيد (2000)، ودراسة الوادي (2006)، ودراسة سميث (2000)، ونتيجة دراسة جيمس (2004) التي توصلت جميعها إلى أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي لمدير المدرسة.

النتائج والتوصيات:

توصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات من أهمها:

1. النمط الديمقراطي يعتبر النمط السائد لدى مديري المدارس بمحلية بحري ويمارس بدرجة متوسطة.
2. درجة الرضا العام متوسطة، أما مجالات الرضا الوظيفي بحسب ترتيبها: تتمثل في علاقات العمل، والوظيفة نفسها، والإدارة، النمو والترقي والراتب.
3. يوجد ارتباط موجب دال احصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين.

التوصيات:

- 1/ تفعيل نمط السلوك القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس.
- 2/ تحسين الرواتب وتهيئة البيئة المناسبة للعمل.
- 3/ ضرورة إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاولتهم العمل.

قائمة المراجع:

- 1/ أحمد، مروان محمد وعياصرة، معن محمود (2008) "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2/ بلال، محمد إسماعيل (2005) "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 3/ بو خمخ، عبد الفتاح (2011) "تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- 4/ ربيع، محمد شحاتة (2010) "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 5/ رضوان، شفيق (2008) "علم النفس الاجتماعي"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- 6/ رويمل، نوال (2009) "القيادة وتسيير الموارد البشرية"، دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 7/ ستراك، رياض والشناق، معن (2000) "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، عمان.
- 8/ شاويش، مصطفى نجيب (2011) "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 9/ الشريدة، هيام نجيب (2002). بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.

10/ الشيخ، جواد محمد وشريبر، عزيزة عبد الله (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول).

11/ عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004) "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الإسكندرية.
12/ عبد الخالق، ناصف (1986). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد 6، العدد 1.

13/ العنزي، عبد العزيز. (2002) "السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراها المعلمون". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

14/ عيد، فاتن سليم، (2000) "علاقة الن مط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشرد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان الاردن.

15/ مكرد، عائدة. (2000) "الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريهم في الجمهورية اليمنية - مدينة تعز" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية، صنعاء اليمن.

المراجع الأجنبية:

16/ Smith, T. M. (2000). A study of the Relationship between the Principals Leadership style and teacher motivation: The teacher perspective, Dissertation Abstract International. AQ6/08. p.2808.