

القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء بالاردن

وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

طارق أحمد سليم الزويد

الملخص :

إلى التعرف على واقع القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة الزرقاء، وكذلك التعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهدفت الدراسة أيضاً إلى ما إذا كان هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي " ما علاقة القيادة الموقفية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة؟" وتفرع من هذا السؤال ستة أسئلة فرعية. تم استخدام المنهج الوصفي هرة موضوع الدراسة، وتحديد واقعها الحالي، ثم جمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة. تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية تكونت من (٢٤٩) معلماً من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية. تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين اثنين وهما: المتغير التابع ويتمثل في القيادة الموقفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمتغيرات المستقلة وهي المؤهل العلمي ومستوياته والجنس ومتغير الخبرة. تمثلت أدوات الدراسة في استبانة اشتملت على محورين رئيسيين: الأول أساليب القيادة الموقفية والمحور الثاني الرضا الوظيفي لدى المعلمين. أثبتت نتائج الدراسة هناك حالة شبه إجماع على الموافقة على استخدام مديري المدارس لأساليب الإدارة الموقفية. أما المحور الثاني أثبتت النتائج في هذا الجانب أنه توجد درجة من الرضا الوظيفي لدى معلمي تة وهذه الدرجة من الرضا لا تختلف بشكل كبير باختلاف النوع أو الخبرة أو المؤهل العلمي وبالتالي يمكننا القول أن أساليب الإدارة الموقفية تؤثر بدرجة كبيرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين بالمدارس الخاصة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الموقفية، الرضا الوظيفي.

Abstract

The study aimed to identify the status of the positional leadership at private schools Managers in Zarqa Governorate, as well as to recognize the relationship of the positional leadership in enhancing the job satisfaction of teachers. The study aimed to find out if there were individual differences of statistical significance in the respondents for their personal and functional variables. The problem of the study was identified in the main question: "What is the relationship of positional leadership to job satisfaction from the point of view of teachers in private schools?" Six sub-questions stem from this question. The analytical descriptive method was used to monitor the studied phenomenon, also to determine its current reality, and then collect and analyze the data were obtained from the study sample. The study sample was in a random sample consisting of (249) teachers from private schools in Zarqa Governorate in the Hashemite Kingdom of Jordan. The variables of the study consisted of two variables: the dependent variable which included the positional leadership and its relation to the job satisfaction of the teachers, and the independent variable which included the scientific qualification levels ,gender and experience variable. The study tools represented by questionnaire included two main points: the first one was the positional leadership methods while the second one was the job satisfaction of the teachers. The study results showed that there is a near-consensus on the approval of the use of positional leadership by the managers. As for the second point, the results showed that there is a percent of job satisfaction among private school teachers. This little percent of satisfaction is not significantly different depending on the type, experience or qualification. Therefore, we can say that the methods of positional leadership significantly affect on the job satisfaction of Teachers in private schools.

Terminology of study: Positional leadership, job satisfaction.

إعداد النشاء حياة أفضل ومكانة مرموقة بين الأمم

فيقع على عاتقها إنشاء جيل قادر على مواكبة التطورات السريعة في العالم أجمع. تُعد البيئة المدرسية من أهم العوامل التي تؤثر في شخصية المتعلم والمعلم. وعليه يمكن عد البيئة المادية للمؤسسات التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من

مقدمة :

يعتبر الاهتمام بالتعليم وموضوعاته المختلفة من أهم الموضوعات التي تشغل معظم الدول التي تبحث عن مكانة على مستوى العالم وذلك لأن التعليم هو أساس التقدم في مجالات الحياة المختلفة في المجتمعات. تعتبر المدارس كالأداة التي تقوم بمهمة

الاستراتيجية التعليمية، الأمر الذي يجعل مسألة تكيف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجهات التربوية الحديثة بما فيها تنويع الأنشطة وتطوير العلاقة بين المعلم والطالب والانفتاح على البيئة أمراً ضرورياً (معلولي، ٢٠١٠: ١٤٣).

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تشق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة وتحفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم. عرف بعض التربويين الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣: ٥٦). ويأتي على رأس الهيكل التنظيمي للمدرسة مدير المدرسة هو من يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي في المدرسة، وكل قرار يتخذه يؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية التدريسية في المدرسة.

إن المدير معني بالتفهم الكامل للمتغيرات، ومعرفة سلوك الأفراد داخل المدرسة وكيفية التعامل معها، وذلك لكي يتمكن من التأثير في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، وتحديد اثر تأثير المؤسسة بالأفراد أو الأفراد بالمؤسسة (الأشقر، ١٩٩٤: ١٠٥).

هناك العديد من الدراسات التي ركزت على سلوك القائد وبعض هذه النظريات تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف؛ فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية، ومما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى، والموقف عند هؤلاء المنادين بالنظرية الموقفية يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأناس آخرون لهم علاقة بالعمل، وعند

هؤلاء أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف، وتتخلص هذه النظريات بالقول أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (العمامرة، ٢٠١٢: ٦٩).

ويُعد العنصر البشري عاملاً مهماً وحيوياً في سير المؤسسات بفعالية وكفاءة (Mosadragh, 2003: 63)؛ إذ أن كفاءة وقدرة الأفراد العاملين في المنظمة من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها؛ إذ يعتمد نجاح المنظمة على العمل والولاء ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات. وتعتمد إدارة العاملين بشكل كبير على نوعية القيادة التي تملكها المؤسسات (Albion & Gagliardi, 110: 2007). فالقيادة عبارة عن رابط يمكن الناس من العمل سوياً، والمؤسسات في الوقت الحاضر أكثر قلقاً بخصوص فهم وتطوير وتحسين قياداتها (Hall et al., 2008)، إذ يستوجب على القادة الذين يريدون التأثير على الأفراد بشكل إيجابي تغيير نمط القيادة من النمط التسلسلي إلى نمط أكثر ودًا وحادثة (Dess et al., 1998: 63).

ولأن العنصر البشري يعتبر المحور الأساسي للعمليات في أي مؤسسه، فإن الاهتمام بحاجاته الفسيولوجية، والنفسية، والاجتماعية، أمراً ضرورياً، لأن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى التوتر والقلق مما يؤثر في الإنجاز والإنتاجية، مما يؤدي إلى التغييب، وترك العمل، والتذمر وسوء العلاقات مع الزملاء. (عليان، ٢٠٠٣: ٦٧)

جذبت قضية الرضا الوظيفي انتباه الأكاديميين والباحثين كعامل مهم تسعى المنظمة من خلاله للحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والولاء لمنظماتهم؛ مما يستوجب الاهتمام بدراسة محددات الرضا الوظيفي للعاملين المتعلقة العوائد المالية والإنسانية للعمل (AI- Swidi et al., 2012: 63)، إذ إن انعدام الرضا الوظيفي للعاملين يسبب مشاكل في أداء المنظمة مثل ضعف جودة خدمة الزبون، انخفاض الإنتاجية، وارتفاع تكلفة

مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة من أهم الموارد التي تساهم في نجاح هذه المنظمة أو فشلها وبالتالي أصبح هناك اهتماما بالغا في هذا المورد من حيث تزويده بالمهارات والقدرات والمعرفة بما يؤهله ليعمل في بيئة التغيرات السريعة التي يشهدها العصر. وحتى يكتمل نجاح هذا المورد في عمله لا بد من توفير قيادة ناجحة تستطيع توجيهه إلى الأداء الأفضل وتوفير جميع متطلباته بحيث تستطيع هذه القيادة المحافظة عليه بدرجة من الرضا الوظيفي، وأشارت دراسة (الشويات، ٢٠١٥: ٦٣) في الإدارة التربوية إلى أن استخدام مديرات المدارس للأنماط الإدارية الإيجابية يساعد في زيادة شعور المعلمين بالأمن الوظيفي، وأشارت دراسة غوربنيان وآخرون (Ghorbanian et al., 2012) إلى وجود علاقة هامة بين نمط القيادة عند المدراء والرضا الوظيفي، كما ولاحظ الباحث من خلال عمله في وزارة التربية والتعليم قسم التعليم الخاص أن المعلمين في المدارس الخاصة يشكون من كثير من منغصات العمل، وخاصة حينما لا يجدون ما يحقق رغباتهم وطموحهم، كذلك عندما لا يجد هؤلاء المعلمون في بيئة العمل ما يدفعهم ويحفزهم للاستمرار في هذه المهنة أو العمل بفاعلية وتميز، مما ينعكس سلبا على عطائهم. لذا فمن المهم معرفة أثر القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي ودورها في تحقيق هذا الرضا.

تساؤلات الدراسة

أجابت الدراسة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما علاقة القيادة الموقفية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء بالأردن؟"

انبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية

التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الموقفية لدى

مديري المدارس الخاصة؟

العمل. فإذا كان الاحتفاظ بالزبون يعتمد على جودة الخدمة والتي تعتمد بدورها على الرضا الوظيفي للعامل فإن إيجاد الطرق لتحسين الرضا للعامل يتماشى مع زيادة الاحتفاظ بالزبون. وهنا يمكن القول أن القيادة التحويلية وجدت لتكون من أفضل الاستراتيجيات لتحسين الرضا الوظيفي للعامل (Berson & Linton, 2006; Karia & Asaari, 2005).

بينت العديد من الدراسات أن الأنماط القيادية ترتبط بشكل إيجابي باتجاهات العمل والسلوك مثل الرضا الوظيفي، التزام العاملين، الثقة، الأداء الوظيفي، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي (Avolio, Bass, 1999:63)، كما أن النظرية الموقفية ظفرت بالعديد من الكتابات النظرية والأبحاث العملية يفوق ما كتب عن نظريات القيادة الأخرى.

مبررات الدراسة الحالية

تحددت مبررات الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- أن مدير المدرسة والمعلم ركنان أساسيان في العلمية التربوية، لذلك لا بد أن يتواءم مع جميع الأدوار التي تتاط بهما وتتطلبها العملية التعليمية (ثابت، ٢٠٠٣: ٦٤)؛ تركز هذه الدراسة على طبيعة العلاقة بين الطرفين.
- ٢- تعتبر مهنة التدريس من أكثر المهن إيقالاً بضغط العمل نظراً لما تتطوي عليها من أعباء ومتطلبات ومستويات عالية من الكفاءات والمهارات الفنية والشخصية من جانب المعلم، حيث أن المعلم كغيره يتأثر بما يجري حوله من تغيرات ويتعرض لمشكلات وضغوط مختلفة؛ وتأتي هذه الدراسة للتركيز على أثر القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي.
- ٣- نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالرضا الوظيفي).

القادة، ودورهم في خلق بيئة مناسبة تحقق رضا التابعين.

٣- إمكانية تقديم المساعدة لمتخذي القرار عن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة.

٤- تزداد أهمية هذه الدراسة كونها بحسب ما توصل إليه الباحث- تعتبر من الدراسات القليلة محليا وعربيا التي تتناول القيادة الموقفية لدى مدراء المدارس وربطتها مع الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على واقع القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة الزرقاء، وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأخيراً العلاقة بينهما.

الدراسات السابقة

دراسة (العنزي، ٢٠٠٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، وأثر كل من جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته في استجاباتهم لأنماط القيادة السائدة لدى المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير ضمن عينة الدراسة، في حين لم تكن ممارسة أنماط القيادة التساهلية أو الديكتاتورية ممارسة إلا 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.

دراسة (الشناق، ٢٠٠١) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث تكونت عينة

٢- ما الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة؟

٣- ما مدى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء للقيادة الموقفية؟

٤- ما مدى توافر الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء؟

٥- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٦- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة الزرقاء، وكذلك التعرف على علاقة القيادة الموقفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهدفت الدراسة أيضاً إلى ما إذا كان هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

١- أنها تناقش موضوعين هامين هما: القيادة الموقفية والرضا الوظيفي، وتقدم للباحثين في مجال الإدارة مفهوم تلك القيادة وأهميتها وأثرها على الرضا الوظيفي.

٢- إمكانية تقديم المساعدة للقيادة في المجال التربوي للتعرف على القيادة الموقفية والإلمام بإيجابياتها وسلبياتها، في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية

المدارس الخاصة؟ قام الباحث بإجراء الخطوات التالية:

١- مراجعة الإطار النظري والأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الموقفية في المدارس.

٢- البحث في أساليب القيادة الموقفية التي يمكن أن يتبعها القادة في المواقف المختلفة بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص.

٣- عمل استبانة تضم أكثر أساليب القيادة الموقفية شيوعاً في المدارس

٤- اختبار مدى مناسبة هذه الاستبانة للدراسة الحالية من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين ومن ثم تعديلها في ضوء ما أوصوا به.

• للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني ونصه " ما الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة؟" قام الباحث باتباع الخطوات التالية:

١- البحث في الأدبيات عن مفهوم الرضا الوظيفي وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المختلفة المفسرة للرضا الوظيفي وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

٢- عمل قائمة على هيئة استبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة.

٣- اختبار مدى ملاءمة هذه الاستبانة لأغراض الدراسة الحالية من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين ومن ثم تعديلها في ضوء توصياتهم.

• للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث ونصه " ما مدى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء للقيادة الموقفية؟" قام الباحث باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الصورة النهائية من الاستبانة التي تناولت أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة والطلب من المعلمين

الدراسة من (٤٥٩) معلماً ومعلمه، وأظهرت النتائج أن مديري ومدبرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية) وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان أعلى من المتوسط.

دراسة (Kiplangat, 2017) هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أساليب القيادة ورضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في كينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (٦٠٥) عضو هيئة تدريس، فضلاً عن إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض أعضاء هيئة التدريس، وبعد إجراء التحليل النوعية والكمية، واستخدام معامل ارتباط بيرسون، اختبار t - اختبار مستقل، معاملات أنوفا في اتجاه واحد ومعاملات الانحدار وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) تبين أن أسلوب القيادة الموقفية وهو الأسلوب السائد، فضلاً عن وجود علاقة طردية بين أسلوب القيادة ومستوى الرضا.

دراسة (HAIBIN & SHANSHI, 2014) هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الموقفية على سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمات الصينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليل حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (١٨٢) مشرف في المنظمات الصينية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية على السلوك التنظيمي للموظفين في البنوك الصينية.

خطوات الدراسة:

• للإجابة على التساؤل الرئيسي في الدراسة " ما علاقة القيادة الموقفية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة؟ والذي نبع منه عدد من التساؤلات الفرعية التي سيتم عرض طريقة الإجابة على كل منها تباعاً.

• للإجابة على التساؤل الفرعي الأول ونصه " ما الإطار المفاهيمي للقيادة الموقفية لدى مديري

الموقفية. وفي الوقت ذاته توجد بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية على مستوى النوع لصالح الذكور في بعض أساليب القيادة الموقفية مثل انفراد المدير باتخاذ القرارات دون استشارة أحد وانفراده بحل مشكلات العمل واعتبار الولاء له مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة والتأكيد على ضرورة الإبداع في العمل وأن المدير يهتم بتنسيق الجهود بين المرؤوسين ويسعى أيضا المدير لتحقيق أهداف العملية التعليمية وفي الوقت ذاته مراعاة أهداف واحتياجات المعلمين، يرى الذكور أيضا مقارنة بالإناث أن المدير يسعى لتوفير جو ودي ومناخ مقبول بين المعلمين ويستمتع أيضا لطلبات واحتياجات المعلمين ويحاول توفيرها وأن المدير يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات المهمة ويرى الذكور أيضا بنسبة دالة مقارنة بالإناث أن المدير يسمح للمعلمين بالحرية الكاملة في أداء العمل وأنه يمنح سلطته الإدارية لجميع المعلمين العاملين معه.

أثبتت النتائج أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في رفضهم بأن المدير يتجاهل آراء المرؤوسين ويعتبر مناقشتها مضيعة للوقت. فيما يخص المؤهلات العلمية المختلفة لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في كثير من نقاط الإدارة الموقفية إلا في رؤيتهم بأن المدير يسمح بحرية كبيرة في أداء العمل حيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الحاصلين على دراسات عليا. فيما يخص متغير الخبرة كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمن تقل خبرتهم عن خمس سنوات في رؤيتهم بأن المدير يتابع العمل وفقا للتعليمات وأن المدير ينفرد بإصدار القرارات دون استشارة الآخرين وأن المدير يتجاهل آراء المرؤوسين. في بعد الخبرة أيضا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات في رؤيتهم بأن المدير يعاقب المعلمين المقصرين في العمل وأن المعلم يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام والمسؤوليات.

والمعلمات إبداء رأيهم في مدى ممارسة المدير لهذه الأساليب.

٢- تفرغ البيانات واستبعاد البيانات الغير صالحة أو الغير مكتملة لتجهيزها للمعالجات الإحصائية المناسبة.

• للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع ونصه " ما مدى توافر الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء؟" قام الباحث باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الصورة النهائية من الاستبانة التي تتناول موضوع الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة بأبعاده المختلفة والطلب من السادة المعلمين والمعلمات تحديد درجة الرضا الوظيفي لديهم.

٢- تفرغ البيانات واستبعاد البيانات الغير مكتملة وتجهيزها للمعالجات الإحصائية.

• للإجابة على التساؤل الفرعي الخامس ونصه " ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟" قام الباحث باتباع الخطوات التالية:

١- تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة على البيانات التي تم تفرغها.

٢- تحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

المحور الأول: أساليب الإدارة الموقفية

أثبتت النتائج في هذا الجانب أنه توجد درجة كبيرة من الموافقة على أساليب الإدارة الموقفية بغض النظر عن النوع والخبرة والمؤهل الدراسي، حيث توضح النتائج أنه هناك حالة شبه إجماع على الموافقة على استخدام مديري المدارس لأساليب الإدارة

الخبرة لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بناءً على عامل الخبرة.

توصيات الدراسة

- توصي الدراسة الحالية بما يلي:
- قياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الخاصة والحكومية على فترات منتظمة للتأكد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- تدريب مديري المدارس على اتباع الأنماط القيادية المناسبة.
- خلق روح التعاون بين مكونات العملية التعليمية لتحقيق الرضا من قبل جميع الأطراف.
- مراجعة اللوائح المنظمة للإدارة المدرسية بكل منتظم في ضوء الاحتياجات المعاصرة لكل من المعلم والمتعلم.
- الاهتمام بمعلم باعتباره عنصر فعال في إنجاح العملية التعليمية.

مقترحات الدراسة

- دراسة أثر القيادة الموقفية لدى مديري المدارس على الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في القطاع الحكومي.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم والخدمات التي يتم تقديمها.
- دراسة أثر الأنماط القيادية الأخرى لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في القطاع الخاص والحكومي.

المراجع:

- أحمد، حافظ و حافظ، صبري، (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر عالم الكتب.
- الأشقر، وفاء (١٩٩٤). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما

المحور الثاني: الرضا الوظيفي لدى المعلمين

توضح النتائج في هذا الجانب أنه توجد درجة من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة وهذه الدرجة من الرضا لا تختلف بشكل كبير باختلاف النوع أو الخبرة أو المؤهل العلمي وبالتالي يمكننا القول أن أساليب الإدارة الموقفية تؤثر بدرجة كبيرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين بالمدارس الخاصة. وفيما يلي تناول تفصيلي للنقاط التي يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على العوامل الديموغرافية المذكورة. فيما يخص بعد الإشراف التربوي الذي يتفرع من الرضا الوظيفي كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث من حيث رؤيتهم بأنهم يتلقون إشرافاً تربوياً كافياً من كوادر مؤهلة، أما الذكور فقد كانت الفروق لصالحهم في رؤيتهم بأن علاقتهم بالمشرف تتسم بالرسمية وفي هذه النقطة أيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة في رؤيتهم بأن العلاقة بالمشرف تتسم بالرسمية.

فيما يخص بعد الحوافز والرواتب كانت هناك حالة سائدة من الرضا بناءً على النوع والخبرة والمؤهل العلمي إلا أنه كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ونسبة رضا وظيفي أعلى للإناث مقارنة بالذكور في رؤيتهم بأن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة. فيما يخص بعد البيئة المدرسية كانت هناك حالة من الرضا دون أي فروق ذات دلالة إحصائية إلا في رؤية الذكور بأن المدرسة تراعي أن يكون عدد الطلاب متوسطاً في غرفة الصف. فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي للرضا الوظيفي يرى الإناث بشكل دال إحصائياً بأن المجتمع المحلي يقدر الدور الذي تقوم به المدرسة وأن المجتمع ينظر إلى مهنة التعليم نظرة احترام.

في بعد تقييم المعلم لمهنته يشعر الذكور بالرضا لاختيار مهنة التعليم مقارنة بالإناث. على مستوى

معلولي، ريمون (٢٠١٠). واقع وجود البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية (دراسة مسحية، ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، ٢٦(٢+١): ٩٧-١٣٦

Albion, M. J., & Gagliardi, R. E. (2007). A study of Transformational Leadership, Organizational Change and Job Satisfaction, Retrieved from http://eprints.usq.edu.au/3098/1/Albion_Gagliardi.pdf

Al-Swidi, A., K. (2012) IS the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A Study on Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, 8(10), 130-150.

Berson Y, Linton JD, 2005. An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *Journal of R&D Management*, 35: 51-61.

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2008). *Transformational Leadership: The transformation of Managers and Associates*. University of Florida, Florida.

Dess, G. G., Picken, J. C., & Lyon, D. W. (1998). Transformational leadership. *Journal of Managerial Issues*, 10, 30-44

Ghorbanian, A., Bahadori, M., Nejati, M. (2012). The Relationship between Managers Leadership Styles and Emergency Medical Technicians Job Satisfaction, *Australasian Medical Journal*, 5 (1), 1-7.

يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن . الشويات، زين رسمي. (٢٠١٥). النمط الإداري لمديرات المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمات في محافظة عجلون، رسالة ماجستير، جامعة جدارا، الأردن.

الشناق، معن سرور محمد (٢٠٠١): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

عليان، ربحي (٢٠٠٣). العلاقة بين الرضا عن الوظيفة وكل من: المؤهل الدراسي والتخصص والحالة الاجتماعية والخبرة والراتب لدى المرأة البحرينية العاملة في المكتبات العامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البحرين ٦(٢)، ١٠٥-١١٨

العماييرة، محمد حسن. (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الأردن.

العنزي، إبراهيم (٢٠٠٢): النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.