جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات التربوية العليا
قسم الإدارة التربوية

درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم

إعداد:
خلف دهر محمد العظامات
إشراف
الدكتور : عباس عبد مهدي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية/تخصص الإدارة التربوية
من كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا
2004

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

قسم الإدارة التربويـــة

درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم

إعداد:

خلف دهر محمد العظامات

إشراف

الدكتور : عباس عبد مهدي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: ٨/ ٢/ ٢٠٠٤ ، وأوصي: بإجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور: خالد العمري (رئيسا).	.....
الأستاذ الدكتور: راتب السعود (عضواً)	.....
الدكتور: كايد سلامه (عضواً)	.....
الدكتور: عباس عبد مهدي (عضواً ومشرفاً)	.....

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الإهداء

إلى اللذين منحاني كل الحب والعطف والحنان والأمان
والدي، ووالدتي.
وإلى من أعلم أن كل دقيقة من وقتي هي من حقهم ولأنني سلبت منهم هذا الحق بعملي المتواصل ودراستي ، ولأنني أجد منهم دائماً الدعم والتسامح: زوجي وأولادي.
إلى كل العاملين والمهتمين بقطاع التربية والتعليم

أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث
خلف دهر العظامات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم إلى يوم الدين.

أما بعد،

فبعد أن من الله علي بإتمام هذا الجهد، وإخراجه على الصورة التي بين أيديكم، لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر لله العلي القدير الذي يسر لي أمور هذا الجهد، وأعانني على إتمامه، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أتوجه - بعد ذلك – بالشكر الجزيل لأستاذي الجليل المشرف على هذه الرسالة: الدكتور عباس عبد مهدي، حيث كان لي عوناً في كل خطوة من خطوات هذا الجهد، وتابع معي عناء البحث، وأمدني بعلمه الغزير، وتوجيهاته الدائمة التي أسهمت في إخراج هذا الجهد.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذا العمل، ومنحوني جزءاً من وقتهم لمناقشة العمل أثناء إجازاتهم، وهم: الأستاذ الدكتور خالد العمري، والأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور راتب سلامه. فلهم مني كل الشكر والاحترام والتقدير، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أشكر أساتذتي الأفاضل: رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأستاذ الدكتور سعيد التل، ونائبيه الأستاذ الدكتور كايد عبد الحق، والأستاذ الدكتور عبد الله عويدات، وعميد كلية الدراسات التربوية العليا الأستاذ الدكتور يعقوب أبو حلو، وجميع عمداء الكليات في الجامعة، وجميع الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئات التدريس في الجامعة.

كما أشكر كافة الأساتذة الأفاضل الذين منحوني من وقتهم وأسهموا في تحكيم أدوات الدراسة، وأشكر كل الزملاء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن الذين استجابوا لأدوات الدراسة الثلاث، وكل من أسهم في هذا الجهد: طباعة، وتنسيقاً، وتحليلاً، ومراجعة لغوية.

وغني عن القول أن الكمال لله وحده، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

خلف العظامات

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

قائمة المحتويات

الإهداء ..... ج
الشكر والتقدير ..... د
قائمة المحتويات ..... هـ
فهرس الجداول ..... ز
فهرس الأشكال ..... ي
الملخص ..... ل
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها 1
تمهيد 1
أهداف الدراسة وأسئلتها 10
أهمية الدراسة 10
تعريف المصطلحات 12
حدود الدراسة 13
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة 14
الأدب النظري: 14
ثانيا: الدراسات السابقة: 55
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات 80
عينة الدراسة: 80
المعالجات الإحصائية: 86
الفصل الرابع نتائج الدراسة 89
الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة 115
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: 115
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: 116
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: 119

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: 121
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: 122
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: 123
التوصيات 124
المراجـع 125
الملاحق 134

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنظمة القيادة الأربعة (رنسيس ليكرت)	28
2	افتراضات نظريتي x و y	31
3	المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها	34
4	مجتمع الدراسة حسب الأقاليم والمديريات وعدد رؤساء الأقسام	81
5	عينة الدراسة حسب الأقاليم والمديريات وعدد رؤساء الأقسام	82
6	توزيع فقرات الاستبانة الثانية(الرضا الوظيفي) على المجالات	85
7	توزيع فقرات الاستبانة الثالثة(الالتزام التنظيمي) على المجالات	87
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الممارسة لإجابات رؤساء الأقسام على مجالات أنماط السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم	91
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل	92
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي والرتب لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول: الرضا عن الأجر	94
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثاني: الرضا عن مجموعة العمل	95
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثالث: الرضا عن أسلوب الإشراف	97
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الرابع: الرضا عن الوظيفة	98

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الخامس: الرضا عن النواحي الاجتماعية	100
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال السادس: الرضا عن فرص النمو والارتقاء	101
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على مجالات الالتزام التنظيمي وعلى الأداة ككل	103
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول: الشعور تجاه العمل	104
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثاني: الشعور تجاه مجموعة العمل	106
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثالث: المشاعر الوجدانية	108
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الرابع: الشعور تجاه المنظمة	110
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الخامس: الشعور تجاه الإدارة	111

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
22	معامل الارتباط بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام	113
23	معامل الارتباط بين درجة ممارسات السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام	114
24	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام	114

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	الأنماط القيادية الخمسة لنظرية الشبكة الإدارية	29
2	نظرية الخط المستمر	32
3	نظرية ردن ذات الأبعاد الثلاثة	37

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	اعتماد مشروع الأطروحة	133
2	مخاطبة وزارة التربية والتعليم لتسهيل تطبيق الدراسة	134
3	الاستبانة المفتوحة	135
4	الاستبانة الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن بصورتها الأولية	139
5	الاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بصورتها الأولية	145
6	الاستبانة الثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بصورتها الأولية	148
7	الاستبانة الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن بصورتها النهائية	151
8	الاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بصورتها النهائية	155
9	الاستبانة الثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بصورتها النهائية	157
10	لجنة المحكمين	159

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية التعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم

إعداد

خلف دهر العظامات

إشراف

الدكتور : عباس عبد مهدي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. **ما درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم؟**
2. **ما مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم؟**
3. **ما مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم؟**
4. **هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟**
5. **هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟**
6. **هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والتزامهم التنظيمي؟**

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم (528) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي 2003/2002 م. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، وكان عدد أفراد العينة (264) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث ثلاث استبانات: الأولى لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم وكان عدد فقراتها (62) فقرة، والثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام وكان عدد فقراتها (40) فقرة موزعة على ستة مجالات، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي وعدد فقراتها (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد تم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها وثباتها، وتم حساب معامل الثبات بطريقتين الأولى باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) حيث كان معامل الارتباط للاستبانات الثلاثة (0.88)، (0.86)،(0.81)، على التوالي. وكذلك تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث كانت قيمة الثبات للاستبانات الثلاثة (0.96)، (0.93)،(0.90)، على التوالي.

واستخدم الباحث - للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من: السلوك القيادي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وللإجابة عن الأسئلة الرابع والخامس والسادس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن مستوى دلالة العلاقة واتجاهها بين درجة ممارسة السلوك القيادي وكل من : الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لديهم، وكذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لديهم.

وقد أسفرت الدراسة عن أبرز النتائج التالية:

- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن السلوك القيادي المنوط بهم وبدرجة عالية.
- أن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وجاءت هذه النتيجة متسقة عبر مجالات الرضا الستة المحددة في أداة الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة الحالية.
- أظهرت النتائج أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي.
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \geq 0.01$) بالرضا الوظيفي الكلي.
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية ($\propto \geq 0.01$) بالالتزام التنظيمي الكلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أظهرت النتائج أن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية ($\propto \leq$ 0.01) بالالتزام التنظيمي الكلي.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- لما كان مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام بدرجة عالية يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من ذلك في توظيف هذا المستوى من الرضا الوظيفي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز، والالتزام التنظيمي.
- لما كان مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام بدرجة عالية، لا بد من توظيف هذا المستوى بدفع العاملين وتشجيعهم على توظيف هذا المستوى من الالتزام في زيادة الإنجاز وتحسين الأداء.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات تربوية أخرى، وإدخال متغيرات فيها لدراستها، بهدف تعرف مدى تأثير هذه المتغيرات مثل: الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد:

تعد القيادة محوراً أساسياً من محاور العملية الإدارية ، ويُعد السلوك القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات داخل الجماعة؛ لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها ؛ فالسلوك القيادي المتبع في المؤسسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالإنجاز والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ولا شك أن العصر الحاضر هو عصر الإنجاز والتطور الهائل في مختلف ميادين الحياة، ويعود هذا كله إلى قدرة العديد من الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، على حُسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفعالية (القريوتي، 1985، ص15).

إن السلوك القيادي لقادة الإدارات التعليمية والتربوية بمختلف مؤسساتها يتباين حسب أنواع القيادات التي تناط بها قيادة تلك المؤسسات التربوية، كما وأن نوعية السلوك القيادي المتبع تؤثر في العلاقات الإنسانية ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضاهم عن المناخ التنظيمي السائد (المنيع،1989).

وإدراكا من وزارة التربية والتعليم لأهمية ذلك، فقد اعتبرت الوزارة مدير التربية والتعليم مسؤولا عن إدارة المديرية من خلال ممارساته لدوره قائداً تربوياً، وذلك بتوفير ظروف العمل الملائمة، وإيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، ووضع التعليمات، والقيام بالإجراءات الكفيلة لتحقيق مهامه وواجباته(وزارة التربية والتعليم،1983،ص 47).

وتعد مديريات التربية والتعليم المؤسسات التربوية التي تناط بها مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والوسيط بين التوجهات السياسية في قيادة التربية والمدارس التي تجري فيها ترجمة الأهداف التربوية العليا إلى واقع ملموس. وعليه، فإن دراسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن تلقي الضوء على أنماط هذا السلوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـالسلوك القيـادي لمدير التربية يؤثر في أنواع السلوك التي يمارسها رؤساء الأقسام العاملون في المديرية، وينعكس بدوره على سلوك مديري المدارس في الميدان، فقد أظهرت بعض الدراسات أن ممارسة السلوك القيادي لمدير التربية يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام داخل مديرياتهم. إن طبيعة عمل مدير التربية والتعليم تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في توجيه مرؤوسيه ومتابعتهم، فقد تبين أن رجل الإدارة التعليمية يؤدي دوراً قيادياً هاماً بالنسبة لمرؤوسيه، لأنه هو الذي ينقل ويترجم قرارات المستويات الأعلى، وهو الذي بحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يمهّد الطريق التي يمكنهم بها من تنفيذ هذه القرارات. ففي دراسة سيدوتي(Sidotti,1976) التي هدفت إلى بيان نوع العلاقة (إن وجدت) بين نوع السلطة التي يستخدمها المدير وبين ولاء المعلم وإخلاصه أو عدم إخلاصه في العمل كان من أبرز نتائجها: أن المعلمين الملتزمين في عملهم الذين يشعرون بالولاء والرضا عن وظيفتهم، يعملون مع مديري مدارس يستخدمون سلطاتهم غير الرسمية بشكل كبير، وأن المعلمين غير الراضين عن وظيفتهم وغير الملتزمين يعملون مع مديرين يستخدمون سلطاتهم الرسمية بشكل كبير (ارشيد ، 1991).

ولكي يمارس مدير التربية والتعليم مهامه القيادية بفعالية فلا بد له من سلطة تؤيد موقفه وتسانده، حيث بين عساف (1988) أن السلطة تعد من مستلزمات السلوك القيادي للقيام بعبء الوظيفة الإدارية. وامتلاك السلطة هو أحد المقومات الهامة للمدير، بوصفها مهارة تمكنه من ممارسة مسؤولياته بكفاءة وفعالية، حيث أن السلطة تعطي رجل الإدارة -في أثناء قيامه بسلوكه القيادي- حق التصرف واتخاذ القرار.

إن الاهتمام بدراسة السلوك القيادي ينبع بالأساس من الحقيقة القائلة بأن القائد الإداري لا يمتلك فقط المسؤولية الأساسية لإنجاز الأعمال من قبل الآخرين وإنما لكونه يسيطر أكثر من أي شخص آخر على كافة الوسائل اللازمة لتأمين الحاجات البشرية للعاملين في المؤسسة التي يديرها. والمدير الذي يعتمد على عناصر القيادة ويوظفها وهو يمارس سلوكه يعد مؤشرا إيجابياً في التأثير على رضا العاملين.كما إن رجل الإدارة في مديريته له دور قيادي مهم، يمارس من خلاله وظائف متنوعة تشمل: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والإشراف، والتمثيل، والتنسيق، واتخاذ القرار، و تفويض السلطة، والتقويم والمتابعة، وتكوين علاقات طيبة بينه وبين المرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يقوم بإجراءات مختلفة لها أثر مباشر على رضا العاملين والتزامهم سواء أكان التأثير إيجابيا أم سلبياً (ارشيد،1991).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأوضح كيمبروف ونانري(Kimbrough & Nunnery,1976): إن المتوقع من مدير التربية بعد ممارسته للسلوك القيادي القيام بما يلي:

- ينصح، ويرشد، ويحافظ على أعضاء المديرية والعاملين فيها، ويحفزهم من خلال اهتمامه بمشكلات المديرية ويرفع إنتاجيتهم، ويعمل على تلبية احتياجات العملية التربوية وحل المشكلات التي تواجه المدارس.
- التصرف كقائد تربوي لأعضاء الهيئة العاملة في التخطيط على المدى البعيد.
- المسؤولية عن العمليات اليومية التي تحصل في المديرية والمتعلقة بالعمل والمنجزات.
- التصرف على أساس انه المتحدث الرسمي باسم المديرية.
- إعداد ميزانية المديرية وعرضها على المختصين للقيام بالتعديلات اللازمة.
- عمل التوصيات للأعضاء العاملين والتي تتعلق بالتوظيف، والنقل، والتطوير، والتدريب، والترقية.
- التنظيم الداخلي للمديرية والتعرف إلى احتياجات العاملين والبناء، ولتلبية توقعات العاملين، فإن مدير التربية والتعليم لا يعمل وحيداً، بل يعتمد على مساعدة العاملين في المديرية من مساعدين وموظفين ومستشارين.

إن المدير بوصفه قائداً هو الذي يفهم طبيعة المتعاملين معه، ويستطيع توجيههم بما يشعرهم بقيمتهم وبقيمة ما يعملونه لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة معاً. وان يكون قادرا على فهم الظروف المختلفة وقادرا على تكييف أسلوبه في الإدارة وفقا للظروف المختلفة ويتحلى بدرجة كبيرة من المرونة (القريوتي،1985). وهو الذي يمارس مهامه التي فوضت إليه، وان يتحلى بصفات القائد الرشيد، حتى ينساق له العاملون تحت إدارته وهم راضون عن الأعمال الموكلة إليهم. فعدالته، وصدقه ، وموضوعيته، واحترامه وتقديره للعاملين، وعدم استناده في ممارساته على ما خول من سلطات فقط، كل ذلك يؤدي إلى نمو روح الإخلاص والحماس لدى العاملين تحت إمرته، مما ينجم عنه الرضا بين أعضاء المؤسسة (حسين،1999).

إن المدير الذي يمارس دوراً قياديا إيجابيا يزيد من شعور المرؤوسين وإحساسهم بان أهدافهم وأهداف المنظمة تكاد تكون متماثلة، فضلا عن توفير جو من الرضا العالي عن هذه الممارسات لدى العاملين، لا سيما في مجال العلاقات الإنسانية(ارشيد،1991).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد أصبحت العلاقة بين القائد والعاملين معه محورا للنظريات السلوكية في القيادة، ومن ثم للنظريات الموقفية، بعد أن كانت النظريات المبكرة للقيادة تركز على السمات والخصائص الشخصية للقادة. فأبحاث جامعة أوهايو ركزت منذ منتصف الأربعينات على الاعتبارية التي تنطوي على مساندة التابعين، وعلاقات الصداقة وتقدير الاهتمامات الفردية في أهداف الجماعة (سيزلاجي وولاس، 1991). وأكدت نظرية (y) لماكجريجور (McGregor) على مبدأ التكامل، أو خلق الظروف الملائمة أمام العاملين لبذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف، وجاء ليكرت (Likert) ليؤكد أن الأهداف تتحدد وتتكون بأسلوب المشاركة بين القادة والاتباع العاملين معه. وبالاتجاه ذاته قام بليك وموتن(Blake and Mouton, 1978) بوضع شبكة الأنماط القيادية لمعرفة تأثير النمط المهتم بالعلاقة مع العاملين، وذلك المهتم بتنظيم العمل والإنتاج (حسين،1999،ص1).

ويتضح موقف العلاقات بين القائد والتابعين في المدخل الموقفي للقيادة. فهذا المدخل

يصف نمط القيادة الصحيح بأنه النمط الذي يتوافق مع مجموعة من العوامل يتقدمها عامل العلاقة مع الاتباع. ويمكن رؤية ذلك من خلال آراء رواد هذا المدخل. فقد طور فيدلر (Fiedler) ما يعرف باسم النظرية الموقفية في القيادة ، حيث وضع العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين كأحد المرتكزات الأساسية في المواقف القيادية. وأن الاتجاه الرئيس لنظرية المسار والهدف التي وضعها هاوس ومتشل(House and Mitchell,1974) ينصب على تأثير أفعال القائد من إدراك العاملين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية ومسالكهم إلى تحقيقها. وأن سلوك القائد سيكون مقبولا لدى العاملين، إذا اقتنعوا بأن مثل هذا السلوك سيشبع في الحال أوفى المستقبل حاجة ما. وتفترض نظرية دورة الحياة والنضج الوظيفي التي قدمها بول هيرسي وكينيث بلانجارد(Paul Hersey and Kenneth Blanchard,1969) ان علاقة القائد بالتابعين تعتمد أساسا على الملامح الأساسية لمستوى نضج هؤلاء التابعين، فعند ازدياد مستوى نضج المرؤوسين يتجه أسلوب القيادة الفعالة نحو التركيز على العلاقات الإنسانية (النعيمي،1994).

إن الاهتمام بالعلاقة الإنسانية المتبادلة بين القادة والتابعين قد تواصل في المراحل التالية، من تطور نظريات القيادة، حيث ركز المدخل التبادلي على العلاقات التي يقوم القائد من خلالها بإمداد التابعين بالتأييد اللازم لأنجاز الأهداف (الطويل، 1997،ص249).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن القيادة تعتمد مباشرة على البيئة التفاعلية والكيفية التي ينظر بها المرؤوسون لسلوك القائد، وان نموذج النمو القيادي يشير إلى أن عملية القيادة تحدث عندما يستطيع القائد إقناع تابعيه بأداء مهام معينة لتحقيق الأهداف (القيسي والشيباني، 1999).

وإذا كانت علاقة القائد بالتابعين تمثل هذه الأهمية، فان البحث في انعكاسات هذه العلاقة وتبعاتها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين كانت محور اهتمامات منظري السلوك التنظيمي، وبصورة خاصة النظريات التي اختصت بالدافعية والعوامل التي تثير أو تحرك السلوك في محيط العمل. حيث توفرت الإجابة عن محركات السلوك التنظيمي من قبل منظري الدافعية، وتبرز في هذا المجال نظرية ابراهام ماسلو(Abraham Maslow,1954) لهرم الحاجات، ونظرية الدرفير(Alderfer,1969) للبقاء والانتماء والتطور، ونظرية هيرزبيرج (Herzberg) ذات العاملين(حسين، 1999).

وتفترض نظرية ماسلو أن الحاجات محركة للسلوك وتتدرج هرمياً بحسب الأهمية من الأساسية إلى المركبة. وتقوم هذه النظرية على مدخل الرضا والتقدم. فالفرد في محيط العمل يتقدم إلى حاجة في المستوى الأعلى حالما يتم إشباع حاجة في المستوى الأدنى(رمضان، 1993).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ودرست نظرية الدرفر الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية مختلفة بعد أن لخصت مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات هي: البقاء، والانتماء، والتطور. وجاء في النظرية: انه كلما انخفضت درجة إشباع أي من هذه الحاجات زادت الرغبة في البقاء فيها، وكلما تم إشباع حاجات البقاء اشتدت الرغبة في الانتماء، وكلما قلت درجة إشباع حاجة التطور الوظيفي، تتجه الرغبة إلى إشباع حاجة الانتماء، وهو ما أطلق عليه الدرفر الإحباط أو النكوص، أي أن الموقف الذي تبقى فيه حاجة غير مشبعة يدفع إلى النكوص نحو الحاجة الأدنى(القيسي والشباني، 1999).

وتفترض نظرية هيرزبيرج(Herzberg) وجود نوعين متميزين من عوامل الداعية في محيط العمل هما: عوامل عدم الرضا (Dissatisfiers) أو العوامل الصحية، وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة ومحيطها، كالأمان الوظيفي، والراتب، وظروف العمل، والمركز، وسياسات المنظمة، ونمط الإشراف، والعلاقات في محيط العمل. أما النوع الآخر من العوامل فهي عوامل الرضا(Satisfiers) أو العوامل الدافعة(Motivators) وهي العوامل التي ترتبط بمحتوى الوظيفة، كالإنجاز، والتقدير، ومهام العمل ذاته، والمسؤولية، والتقدم في الوظيفة، والنمو والتطور الذاتي (بن حمزة، 1995).

لقد أثارت هذه التوجهات اهتمام الباحثين، ولفتت أنظارهم، فاتجهوا بأبحاثهم نحو السلوك القيادي للمديرين، والرضا الوظيفي للعاملين، باستخدام الأطر النظرية للنظريات المختلفة للقيادة، ونظريات المحتوى للدافعية، للتعرف إلى علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (حسين، 1999).

ولقد بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا، كما استعملت مصطلحات عديدة لتحديد هذا المفهوم، فقد عُرّف الرضا الوظيفي من خلال سياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، بأنه اتجاه يُعد محصلة للعديد من الخبرات المحببة وغير المحببة المرتبطة بالعمل، ويعبر عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته(ياسين، 1990). سميث (Smith) فقد أوضح أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل، ويتبين أيضا أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه محصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات. كما يظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله، حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته لممارسته لمهنته (هزايمة، 1991). في حين عرف قواسمة (1992) الرضا بأنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الإنسان والنابعة من حاجاته الأساسية وهي: حاجته إلى المأكل والمشرب والسكن وحاجته إلى الانتماء، وميله إلى الاحترام وأخيرا احتياجه إلى تحقيق ذاته، إلا أن درجة الرضا هي درجة الإشباع التي يصل إليها الإنسان في سعيه لإشباع احتياجاته العديدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح مما سبق أن كثيرا من المصطلحات، كالروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل والرضا الوظيفي (Job Satisfaction)هي إشارات إلى شعور وجداني عند الفرد نحو عمله الذي يقوم بأدائه، وهذا الشعور ينبغي على القائد في المؤسسة التربوية الاهتمام به، ومحاولة إرضاء العاملين معه وذلك بتلبية حاجاتهم الأساسية، وإشباع رغباتهم، حتى ينعكس ذلك إيجابيا على أدائهم في المؤسسة، وبالتالي على مخرجات هذه المؤسسة بما ينفع المجتمع. لذا فالعلاقة وثيقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

إن الأداء العالي لجماعة العمل ورضاها يرتبطان بالدور القيادي الذي يقوم به المشرف على جماعة العمل. ولذلك فلا توجد مسؤولية أهم وأعظم من إدارة شؤون الأفراد وتنميتهم من خلال ممارسات إدارية مقبولة، فبدون الإداري الكفء تتحول أي مؤسسة إلى خليط مرتبك من الأفراد والآلات، وبالتالي تجد درجة رضا العاملين منخفضة، وأنه على الرغم من أن القادة يتعاملون مباشرة مع الأفراد إلا أن تقاليد المجموعة واهتمامها والعلاقات المكونة هي المهمة، وان مشكلات عدم الانسجام في المؤسسة هي مشكلات القائد (ارشيد، 1991).

والالتزام بشكل عام هو مدى ارتباط الشخص بأي موقف أو حكم أو اتجاه معين يعتنقه، أو مدى تعلقه به وشعوره بصعوبة التخلي عنه لأي سبب من الأسباب، ومن ثم فان الالتزام، يقلل من فرص المجاراة ومحاولات تغيير الاتجاهات.(شهاب، 1998، ص60). ويشار إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة ورغبة شديدة للبقاء فيها ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها. ويمكن التمييز بين نوعين من الالتزام هما: الالتزام الطوعي الذي ركزت عليه المفاهيم السابقة وهو الالتزام الذي ينبع من إرادة الفرد وباختياره، والالتزام القسري أو ما يطلق عليه (الإذعان Compliance) الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات. وقد يتم استخدام الأسلوب القسري لرفع درجة الالتزام عند الأفراد كطريق تؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإرادي (شهاب، 1998).

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على القائد أن يهتم بالرضا الوظيفي، وتأمين الحد الكافي من درجة الإشباع لحاجات العاملين الأساسية وتلبية رغباتهم، وكذلك التركيز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الذي سيؤثر بدوره في العمل الميداني. وعليه، لا بد من أن يولي مدير التربية والتعليم الاهتمام المطلوب برؤساء الأقسام العاملين في المديرية؛ لأنهم حلقة الوصل بين المدير والميدان من خلال تعاملهم المباشر مع الإدارات المدرسية والمعلمين من جهة، وبينهم وبين مدير التربية كونه حلقة الوصل بين الإدارة العليا في الوزارة، والإدارة الدنيا في المدارس من جهة أخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد لاحظ الباحث -عن قرب- أنواع السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، وكثرة الاختلافات في أنواع السلوك بين قائد وآخر في طريقة تعامله مع المرؤوسين، وتأثير ذلك على التابعين، سلبا وإيجابا، الأمر الذي ربما ينعكس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، وهو بدوره ينعكس على أداء العاملين في الميدان مما يسبب معاناة لدى رؤساء الأقسام، وذلك لكثرة انتقال المديرين أو إحالتهم على التقاعد، لذا رأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة لمعرفة السلوك القيادي لدى مدير التربية والتعليم وعلاقة هذا السلوك بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، خاصة وأن الباحث لم يجد في حدود علمه دراسات في هذا الموضوع وعلى هذا المجتمع بالذات.

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة أو فشلها والإدارة الناجحة هي التي تدفع بأفراد جهازها إلى العمل وبأقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال ممارسة المدير لدوره القيادي، وذلك بتهيئة جميع الظروف الملائمة للعاملين، وهي التي تجعل مكان العمل مكاناً يسعى كل فرد أن يعمل فيه، ويحب أن يعمل فيه وهو راضٍ عنه.

ونظراً لأهمية الإدارة التربوية كأداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية وحتى يتمكن المدير من تأدية دوره القيادي بكفاءة وفعالية عاليتين، فقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد في عمان عام 1987، بمجموعة توصيات، كان من بينها توصية خاصة لتطوير الإدارة التربوية جاء فيها: "العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية وإعداد القادة التربويين على كافة المستويات في أجهزة الوزارة في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكنهم من أحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة وممارستها بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل" (وزارة التربية والتعليم، 1989، ص81).

ومع هذا الاهتمام ازدادت التساؤلات حول التنظيم الإداري الأفضل، والمناخ التنظيمي الأنسب، والعلاقات الإنسانية الأفضل، والأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة، والممارسات الإدارية الأكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة، ورضا العاملين وسد حاجاتهم النفسية والاجتماعية (القباعي، 1985).

إن التغيير المستمر لمديري التربية والتعليم، بسبب الإحالة على التقاعد، أو النقل، يؤدي إلى تعامل رؤساء الأقسام في هذه المديريات مع قادة تربويين متعددين يتمتع كل منهم بسلوك قيادي يختلف عن الآخر، الأمر الذي يجعل رؤساء الأقسام يعانون من أنواع السلوك المختلفة والأمزجة المتباينة التي يصطبغ بها سلوك كل مدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جديد للتربية في المديرية، وما إن يألف رؤساء الأقسام سلوك القائد الجديد وطريقة إدارته للمديرية وأسلوبه في التعامل مع المرؤوسين، يأتي قرار نقله، أو إحالته على التقاعد، الأمر الذي يؤدي إلى حالة من عدم الرضا أو الارتباك بين رؤساء الأقسام. وهذا بدوره قد يؤدي إلى حالة من عدم الالتزام التنظيمي. وقد عانى الباحث – بوصفه رئيس قسم - من كثرة تنوع السلوك القيادي. ومن هنا فقد اختار مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام؛ لأنهم هم الأقرب إلى مديري التربية والتعليم والملاحظون المباشرون لسلوكهم، وهم الأكثر تأثرا في نتائج هذا السلوك وكون هذه الشريحة من الموظفين قلما تجرى عليها أبحاث ودراسات كهذا البحث الذي نحن بصدده.

ونظراً لأهمية السلوك القيادي لمدير التربية والتعليم في التأثير على رؤساء الأقسام من خلال ممارساته الوظيفية السلوكية في جوانب عدة منها: إجراءات العمل وسياساته، ومتطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية، والعلاقات بين الإدارة ورؤساء الأقسام، والعلاقات بين رؤساء الأقسام أنفسهم، فقد لاحظ الباحث وجهات نظر مختلفة بين رؤساء الأقسام في هذه المديريات، حول السلوك القيادي الممارس حالياً وسابقاً لمديري التربية والتعليم، وإسهام هذا السلوك في تحقيق أو عدم تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، وذلك لأن رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم هم الموظفون الذين يديرون الأقسام الإدارية والفنية، وهم الذين يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم، كل ضمن مهمات القسم الذي يرأسه. خاصة وأنهم من حملة المؤهلات العلمية العالية، ولهم خبرات وخدمات طويلة، فهم الذين يساعدون مدير التربية والتعليم على تحقيق أهداف المديرية وأهداف وزارة التربية والتعليم في المنطقة التعليمية، إذا توفرت لهم قيادة سليمة متعاونة تلبي كافة احتياجاتهم وتعمل معهم ويعملون معها بروح الفريق الواحد، وهذا ما دفع الباحث لأن يقوم بإجراء هذه الدراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة السلوك القيادي الممارس حالياً لمديري التربية والتعليم، وبيان مستوى إسهامه في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم في مديريات التربية والتعليم، لذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف الدراسة وأسئلتها

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 ما درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم؟

2 ما مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

3 ما مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

4 هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

5 هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

6 هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والتزامهم التنظيمي؟

أهمية الدراسة

يعد ميدان العمل الإداري من الميادين المهمة في تنمية المجتمع وتطويره، وترجع هذه الأهمية إلى أن العديد من أفراد المجتمع يمارسون الأعمال الإدارية الخدمية منها أو الإنتاجية، وبدورهم يقدمون خدماتهم إلى الأفراد الآخرين، مما يجعلهم أكثر تأثيرا في حركة حاجات الإفراد، وينعكس تأثيرهم بالتالي على المجتمع عموماً.

كما أن الفرد الموظف يقضي نسبة كبيرة من وقته في مجال العمل الذي يشكل فترة زمنية كبيرة من حياته، ويقتضي ذلك من الموظف سواء كان عمله خدمياً أم إنتاجياً أن يكون منسجماً وراضياً عن عمله ومتمتعاً بمستوى جيد من الرضا، وبالتالي الالتزام الذي يؤهله إلى تقديم خدمات بشكل أفضل (طه، 1980).

ومن أهم روافد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظف، هو العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، ويندرج تحت هذا علاقته مع رئيسه، والتي تشكل مسألة مهمة لتوافقه في العمل، مما ينعكس أثره على مجالات الحياة المختلفة، على أساس أن العلاقة بين المرؤوس ورئيسه تكاد تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل آخر له،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويتضح ذلك حينما تتشنج العلاقات بين المرؤوسين والرئيس أو بين الزملاء في العمل. من هنا يأتي أثر السلوك القيادي الذي يتبعه القائد أو المدير أو المسؤول على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (الطارق، 1996). إن مدير التربية والتعليم الكفء هو الذي يؤثر تأثيرا فاعلا في المرؤوسين من خلال ممارساته لسلوكه القيادي، فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام. وكلما شعر الموظف بأن جهوده موضع تقدير رئيسه، وكانت ظروف العمل مناسبة، والمكافآت عادلة، والعلاقات طيبة مع الزملاء، والفرص مناسبة وعادلة للترقية، وان مديره على استعداد أن يذلل له كل الصعوبات التي قد تعترض سبيله في العمل، كل ذلك يرفع من روحه المعنوية وهو ما ينعكس ايجابيا على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لذلك الموظف.

لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تناولها لمجتمع وموضوع لم تتناولهما دراسات من قبل وهو السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ذلك أن هذا المجتمع الذي يزيد في تعداده على (500) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، وجميعهم يعملون في الميدان، يمثلون الإدارة الوسطى التي تعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا التي ترسم السياسات التربوية وبين الإدارة الدنيا التي تنفذ هذه السياسات، وهي الإدارة المدرسية المنتشرة في كافة أرجاء الوطن. إذ يتحمل مدير التربية والتعليم وبمساعدة رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم مسؤولية تنفيذ السياسات التربوية التي خطط لها من قبل الإدارة العليا حيث يوجد في كل مديرية تربية في الميدان (16) رئيس قسم، يعمل نصفهم بالجانب الإداري، ويعمل نصفهم الآخر بالجوانب الفنية لعملية التعلم والتعليم والجميع برئاسة مدير التربية والتعليم في المديرية.

إن اهتمام القائد التربوي بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، أمر في غاية الأهمية، إذ إن السلوك القيادي يؤثر في كل متغير من هذين المتغيرين. وهما على صلة قوية ببعضهما، فإذا كان هنالك رضا وظيفي، فذلك سينعكس على الالتزام التنظيمي، وبالتالي سينعكس على الأداء والإنتاج لمخرجات العملية التعليمية التعلمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بما يأتي:

1 الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وعلاقتها بأداء العامل ورضاه عن عمله، باعتبار أن السلوك القيادي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عوامل مؤثرة في طبيعة هذه العلاقات.

2 إن دراسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم تعد عاملاً أساسياً لتحقيق التقارب بين أهداف المديرية وأهداف العاملين فيها.

3 معرفة مدى تأثير السلوك القيادي في طبيعة العلاقات بين مديري التربية ورؤساء الأقسام، وبين رؤساء الأقسام أنفسهم.

4 العمل على سد جانب من جوانب النقص في مجال دراسة السلوك القيادي لمديري التربية وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام. وذلك لقلة الدراسات على هذا المجتمع بالذات وتوجه الدراسات في معظمها إلى الإدارات المدرسية والسلوك القيادي لمديري المدارس.

5 الاستفادة من النتائج التي تتمخض عنها الدراسة الحالية وتوظيفها عملياً في مديريات التربية والتعليم.

تعريف المصطلحات

السلوك القيادي: حيث يقصد بالسلوك الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه. كما يقصد به كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية أو عقلية أو اجتماعية عندما يواجه أية منبهات. وقد يكون السلوك ظاهريا أو غير ظاهري، باطنيا أو ذهنيا. إضافة إلى هذا فان السلوك يشمل جميع نشاطات الكائن الحي الداخلية والخارجية التي يؤديها في حياته اليومية حتى يمكن أن يتواءم ويتكيف مع مقتضيات الحياة (المحبوب، 1998).

ويعرف الباحث السلوك القيادي لمدير التربية إجرائياً بأنه: مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير التربية والتعليم للتأثير في رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهداف المديرية، والتي تعكسها الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات استبيان وصف سلوك القائد المستخدم في هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: عرف الرضا الوظيفي بأنه حالة من السرور أو مشاعر ايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية. وهكذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد واتجاهاته الفكرية فيما يحوزه تجاه الأجور والتعويضات والعمل والرؤساء والزملاء وسياسات المنظمة (حسين، 1999).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعرف الباحث الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام إجرائياً بأنه: اتجاهات الأفراد ورضاهم نحو العمل الذي يقومون به وما يتصل بذلك العمل، كما تعكسها الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المستخدم لقياس الرضا الوظيفي في هذه الدراسة.

الالتزام التنظيمي: الالتزام - في اللغة - من لزم الشيء لزوماً؛ أي ثبت ودام، والالتزام – اصطلاحاً- هو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه، أو اعتقاده، أو حكمه، أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص، أو بالمنظمة التي يعمل فيها (شهاب، 1998).

ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام إجرائياً بأنه: الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، والرغبة بالعمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها، وكما تظهره الدرجة الكلية لإجابات رؤساء الأقسام على مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة.

مديرية التربية والتعليم: هي وحدة إدارية مركزها كل محافظة أو لواء في المملكة الأردنية الهاشمية، تابعة لوزارة التربية والتعليم، ويكون موقعها في السلم الإداري في الإدارة الوسطى التي تمثل حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس.

مديرو التربية والتعليم: هم القادة التربويون الذين أنيط بهم تولي مسؤولية إدارة الشؤون الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في الميدان التابعة للقطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية.

رئيس القسم: كل شخص يشغل منصب رئيس قسم في مديرية تربية وتعليم من مديريات التربية والتعليم في الميدان.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة الحالية على رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الميدان خلال العام الدراسي: 2003/2002م.

تحدد نتائج الدراسة في ضوء صدق الأدوات المستخدمة وثباتها.

- يحدد تعميم نتائج الدراسة وفقاً لمدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ويتناول متغيرات السلوك القيادي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال التطرق إلى النظريات والنماذج التي تم بناؤها واستعراض ما دون من الأدبيات في هذا المجال، وكذلك التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع متغيرات هذه الدراسة، من دراسات عربية وأجنبية.

الأدب النظري:

فيما يخص الأدب النظري رأى الباحث أن يتناوله حسب موضوعا ته الفرعية كما يأتي:

أولا: القيادة

1. مفهوم القيادة.
2. القيادة الإدارية.
3. نظريات القيادة ونماذجها.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

1. مفهوم الرضا الوظيفي.
2. نظريات الرضا الوظيفي.
3. العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي.

ثالثا: الالتزام التنظيمي:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي.
2. إشكال الالتزام التنظيمي.
3. العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا: القيادة:

1-مفهوم القيادة:

نظر المؤرخون والفلاسفة والباحثون إلى القيادة بوصفها احد الموضوعات التي حظيت باهتمامهم فتناولوها بالبحث والدراسة، لمعرفة ماهيتها وتأثيرها والمتغيرات المرتبطة بها وخصائص من يتولى القيادة، والأسلوب القيادي الأكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة، واستمر هذا الجهد البحثي إلى الوقت الحاضر. والقيادة بوصفها ظاهرة إنسانية سادت بين بني البشر منذ نشوء المجتمعات حظيت باهتمام الإنسان منذ ذلك التاريخ، لأنها العامل المؤثر في مجريات الأحداث، وفي تغيير تاريخ الأمم والشعوب. وفي الوقت الحاضر تحتل القيادة، وعلى المستويات كافة، أهمية استثنائية نظراً للتطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في مجالات الحياة كافة والتي تتطلب نوعا من القيادة يسهم في عملية المواءمة لتحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمات المختلفة.

إن تحديد مفهوم القيادة ليس بالأمر السهل، فقد اختلف هذا المعنى وتطور على مدى التاريخ، وقد تأثر هذا الاختلاف بتطور دراسة الإدارة العامة ذاتها، ابتداء بعصر التنظيم البيروقراطي وما تلاه من فكر حركة الإدارة العلمية، ثم عصر العلاقات الإنسانية. في دراسة الإدارة العامة التي أعطت اهتماما كبيرا لفكرة العلاقات الإنسانية. ففي العهد الأول لتطور دراسة الإدارة العامة كان المعنى التقليدي للقيادة يرتبط مباشرة بفكرة السلطة الرسمية، وظل هذا المعنى سائدا منذ منتصف القرن التاسع عشر حتى الربع الأول من القرن العشرين وفي هذه المرحلة كانت القيادة مرادفة للسلطة القانونية التي تمنحها القواعد الرسمية للرؤساء الإداريين في ظل التدرج الهرمي للمنظمة الإدارية، كما ظهر اعتقاد شاع بين الناس مفاده أن القائد هو من له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه يمتلك جاذبية شخصية تجذب إليه الناس من حوله وتجعلهم يعملون بتوجيهاته (حريم، 1997).

وقد تعددت وجهات النظر بصدد تعريف القيادة وتحديد مفهومها؛ فقد نظر بعضهم إلى القيادة على أنها مركز لعمليات الجماعة وتغيرها. إن القائد بحكم مركزه في الجماعة يخدم كوسيط رئيس في تحديد بنية الجماعة، ووجودها، وأهدافها وأيديولوجيتها ونشاطها. أن مثل هذا التوجه يلفت الانتباه إلى أهمية بنية الجماعة وعملياتها في دراسة القيادة، ولكنه أقرب إلى التعريف الشعبي أو الجماهيري للقيادة، الذي ينظر إلى القائد على أنه إنسان متفوق عن جماعته، ويتقدم عليها ببعض الخطوات بحيث لا يسهل تخطيه (الطويل، 1986).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لم تكن القيادة في التعريفات التي ذكرها العلماء أو القادة الذين ظهروا في التاريخ موضوعا قابلا للجدل، بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، يتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف، وتماسك الجماعة وتجانسها، وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين (كلالدة، 1997).

وعلى الرغم من اهتمام العديد من العلماء والباحثين بدراسة القيادة، إلا أن هذا المفهوم لا يزال لغزا محيرا وموضوعا غامضا، لم يستطيع العلماء والباحثون الاتفاق على تعريف موحد له، فضلا عن عدم اتفاقهم على تحديد أهميته وماهيته(حنفي والقزاز، 1996).

فقد عرف فولمر (Fulmer,1983:67) القيادة بأنها: "المقدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها"، أما رنيس ليكرت (Rensis Likret) والمشار إليه في حريم (1997) فقد عرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". وأشار كل من كاتز وكاهن(Katz and Kahn) إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسة هي: خصائص وظيفة أو مركز ما وخاصية/ سمة للشخص ونوع من السلوك. وعرف جبسون (Gibson) القيادة بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة (حريم، 1997، إدريس، 2002).

وفي ضوء ما تقدم يبدو أن مفهوم القيادة يختلف من منظّرٍ لآخر، فمنهم من يرى أنها عملية تأثير فرد في جماعة، ومنهم من يرى أنها عملية إدارية لتوجيه شؤون مهنية وأعمال آخرين، في حين يرى قسم آخر بأنها قدرة فرد معين على توجيه أفراد أو جماعة. وهناك من يرى بأنها فن التأثير في آخرين. وقد اتفقت هذه المفاهيم على وجود هدف محدد ينجز من فرد قائد وجماعة تابعة له. وبذلك يمكن القول: أن القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد متميز في سماته وسلوكه في جهود أفراد آخرين لتحقيق هدف أو أهداف محددة بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- القيادة الإدارية:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل، وعليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهناك من يرى إن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير. فالمدير يقوم بدوره القيادي، من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس لكل مدير أو أي شخص يحتل مركزا قياديا أن يكون قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، يفتقدون مقومات القيادة، لذا فان مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنتين (القيادة والإدارة) مطلوبتان لأي منظمة، لأنهما تتضمنان أنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منهما دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تُسند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى، صفات القيادة والاستعداد القيادي والتي يجب تنميتها وتطويرها (حريم، 1997).

ولا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي إلا بالتعرف إلى مفهوم القيادة الإدارية، وذلك لما للقائد الإداري من تأثير في مجريات الأمور في أي منظمة، سواء أكانت تلك المنظمة صغيرة أم كبيرة، والقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأية منظمة بدءاً من الأسرة النووية، مرورا بالجماعة ووصولا إلى الدول أو مجموعة الدول. وعلى الرغم من تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة، والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم، إلا انه يبقى هناك دور مهم يؤديه القائد في حياة أية مؤسسة واستمرارها ونجاحها. ومن المهم أن يجمع الإداري بين المواصفات القيادية مع ما يتمتع به من سلطة قانونية، إذا ما أريد لأي مؤسسة التطور والتقدم، وخاصة في عصر المنافسة وزيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات (القريوتي، 2000).

أما الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية فقد لخصتها العبيدي(2000) بما يأتي:

- بلورة الأهداف وتحديدها وترجمتها من خلال عملية التخطيط ورسم السياسات وبناء البرامج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- القيام بالرقابة على المنظمة، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات.
- التنسيق بين وحدات المنظمة، وأعضائها وتوجيه الأفراد والجماعات.
- إقامة شبكات اتصال متعددة وشاملة لكل وحدات المنظمة وربط هذه الشبكات بالقيادة.
- تنظيم هيئة استشارية من خبراء ومتخصصين، وتحديد مسؤولياتهم بصورة دقيقة.
- الاهتمام بالشؤون العامة التي من بينها الاهتمام بالاتصال بأصحاب المصلحة، وبناء سمعة طيبة للمنظمة.
- إقامة علاقات طيبة بين القائد وأعضاء المنظمة أنفسهم، والابتعاد عن الأسلوب التسلطي.
- إقامة حلقة اتصال بين وحدات المنظمة المختلفة والتي تتصل بالأهداف المشتركة.
- اتخاذ القرارات، سواء أكانت قرارات تتعلق بالأهداف أم بتنفيذها، وبناء استراتيجية التغيير في المنظمة وتهيئة المناخ لقبولها.

3-نظريات القيادة والسلوك القيادي

حاول العلماء والباحثون وبخاصة في العلوم السلوكية الإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة كثير من النظريات والنماذج، التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح القيادة وفاعليتها. واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، أهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد وإرضاء مشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية. ويمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسة مرتبة حسب تطورها التاريخي هي:

أ-نظريات السمات والخصائص.

ب-النظريات السلوكية.

ج-النظريات الشرطية الموقفية.

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية النظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة (حريم، 1997).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- نظريات السمات والخصائص

وقد ظهر منها مجموعة من النظريات أهمها ما يأتي:

1. نظرية الرجل العظيم The "Great Man" Theory

لقد ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية. ويفترض الباحثون الذين يعتقدون بنظرية الرجل العظيم، أن هناك خصائص موروثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائدا أم لا. إن هذه النظرية من ابسط المداخل في دراسة القيادة، ويحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها اكثر الناس في العالم مقارنة بأية نظرية أخرى للقيادة (العرفي ومهدي، 1996). فالقادة – وفقاً لهذه النظرية -يولدون ولا يصنعون. وهذا المدخل يوضح مفهوم نظرية الرجل العظيم، التي ترى أن بعض الأفراد يتميزون عن غيرهم بامتلاكهم خصائص أو خصالاً معينة، وهذه الخصائص أو الخصال التي يمتلكونها تؤهلهم للقيام بدور القائد فطرياً. ومن أهمها: عظم الإنجاز وعظم ثقة الجماعة به، وامتلاك خصائص غير اعتيادية. إلا أنه يؤخذ على هذه النظرية أنها لم تحدد خصائص واضحة يمكن الاستدلال بها على شخصية الرجل العظيم، فضلا عن أن هذه الخصائص وإن حددت فإنها تختلف من بيئة لأخرى تبعاً لاختلاف المعايير التي تسود في كل مجتمع (إسماعيل، 1981).

2.نظرية السمات Traits Theory

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة في شخصية القائد. وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، ويفترض اتباع هذه النظرية أن الإنسان يولد قائدا. وقد تعددت السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة وتنوعت كثيرا. ومن بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، وطول القامة، والذكاء، وحب السيطرة، والثقة بالنفس، والحيوية، والنشاط، والدافعية العالية للإنجاز، والبصيرة النافذة، والمبادرة، وإنكار الذات، وغيرها، ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلا إمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها والتي لخصها حريم(1997) بما يأتي:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- صعوبة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- أن السمات لم تتنبأ بدقة عن الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يمتلكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين ولم يصبحوا قادة. كما انه يوجد قادة ناجحون لا يتمتعون ببعض هذه السمات.
- عدم شمولية النظرية؛ لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير في فاعلية القيادة.

ومع ذلك كله لا يمكن إغفال هذه النظرية لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوما للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة (الطويل، 1997؛ العرفي ومهدي، 1996).

ب. النظريات السلوكية Behavioral Theories

بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة، في أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، وقد ظهرت النظريات السلوكية وتطورت نتيجة حدثين هامين هما:

- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن (حريم، 1997).

وهكذا تحول اهتمام العلماء والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض مؤداه أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، وليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته. وهذا التحول يعد هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعد ثابتة نسبيا. وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية في الآخرين (القريوتي، 2000؛ الطويل، 1997).

1. دراسات جامعة ايوا (The Iowa University Leadership Studies)

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى سلوك القيادة هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ايوا وهم لوين، ووايت، وليبيت: (Lewin, White, & Lippitt) في الثلاثينات من القرن العشرين تحت إشراف الأخير الذي يعد الأب الروحي لمفهوم حركية الجماعة. لقد أجريت إحدى التجارب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات، يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددا وفق تعليمات القائمين على التجربة. وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي: (حريم، 1997).

- الاستبدادي Authoritarian
- الديمقراطي Democratic
- المتسيب / أو المتساهل Laissez-Faire

ففي النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد بصورة شخصية وكان القائد محور الاتصال في الجماعة.

أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية اكبر في الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

وأما الأسلوب الثالث (المتسيب) فقد ترك القائد مهمات اتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة. ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة أعمالهم ولم يقم بمدح أو ذم أحد منهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها التجربة ما يأتي:

- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعة ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي، والرضا عن العمل.
- الجماعات التي استخدمت النمط المتسيب، أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. دراسات اوهايوا (The Ohio Studies)

كانت الدراسة الميدانية التي قام بها أنرو هالبين ((Andrw Halpin, 1940 التي انبثقت عنها نظرية البعدين هي البدايات لدراسات جامعة اوهايو في السلوك القيادي عام 1945 في محاولة لتحديد إبعاد السلوك القيادي في استفتاء صمم ليثير تساؤلات عن كيف ينفذ القائد نشاطه؟

وانبثق عن هذه التساؤلات بُعدان للسلوك القيادي هما: المبادأة بالعمل (Initiating structure) ويتضمن قوة التخطيط، والاتصال، وجدولة الأنشطة، وإجراءات تحقيق أهداف العمل. ومراعاة مشاعر الآخرين (Consideration) ويتضمن تحسين جو العمل وتحقيق ثقة متبادلة، واحترام آراء الآخرين.

لقد قام الباحثون في جامعة أوهايو ((Ohio, 1945 بابتكار نظام واسع للقدرة الإدارية يتكون من محورين متعامدين يمارس القائد بموجبهما درجات متباينة من السلوك القيادي هي:

- سلوك مرتفع بالمبادأة بالعمل ومنخفض بمراعاة مشاعر الآخرين.
- سلوك مرتفع بالمبادأة بالعمل ومرتفع بمراعاة مشاعر الآخرين.
- سلوك منخفض بالمبادأة بالعمل ومرتفع بمراعاة مشاعر الآخرين.
- سلوك منخفض بالمبادأة بالعمل ومنخفض بمراعاة مشاعر الآخرين (Fulmer, 1983؛ حسن، 2001)

أيدت دراسات عدة هذه النتائج، واخذ الباحثون في جامعة أوهايو يتحفزون بشوق لدراسة نظام القيادة، لأن عدة دراسات استفادت من تحليل جامعة أوهايو لأبعاد السلوك القيادي، ومنها دراسة ستوجدل وكونز(Stogdill, and Coons) في القيادة، ودراستا نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Blake and Mouton) والنظرية الموقفية لهيرسي وبلانجارد(Fulmer, 1983).

لقد توصلت دراسات جامعة أوهايو إلى نتائج لها أهميتها في تحديد السلوك القيادي إلا أنها أهملت العوامل الموقفية ومدى تأثيرها في السلوك القيادي، فضلا عن أن السلوك القيادي في دراسات جامعة أوهايو ثنائي الاهتمام في آن واحد، مع تباين هذا الاهتمام من المرتفع إلى المنخفض أو بالعكس عبر أربعة أساليب قيادية. وعلى الرغم من بعض التحفظات حول منهجية الدراسة التي تفتقد للمنهجية العلمية الصارمة. إلا أن لها أهمية خاصة في أنها أكدت أهمية البعدين: العمل والأفراد العاملين، وعملت على سد الفجوة بين الحركة العملية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية) (العرفي ومهدي، 1996؛ حسن، 2001).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. دراسات ميتشغان (Michigan Studies)

بدأت هذه الدراسات عام (1947) في مركز جامعة ميتشغان وقد قام بها كل من: كاتز وكان وليكرت(Katz,Khan, Likert,1947)، حيث قاموا بتحديد بعدين للقيادة هما:

- **التوجه نحو العامل Employee Orientation**
- **التوجه نحو الإنتاج (العمل) Production (Job) Orientation**

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى انه ينظر إلى الأفراد على أن لهم أهمية ذاتية، ويؤكد فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بان العامل مجرد أداة و وسيلة لتحقيق غاية.

وقد تنبه ليكرت وزملاؤه(Likert,et, al.) إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم، والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة. وقد أظهرت الدراسات ما يلي:

يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين، ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة، تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشغان بتطوير نمط قيادة اعتمادا على دراسة جامعة أوهايو، حيث حددوا نوعين من الإشراف هما: الإشراف العام(General Supervision) والإشراف المكثف (Closed Supervision) وقد أشار معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية، وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين. بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاما. وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين كان مشرفوالأقسام متدنية الإنتاج يطبقون أساليب وفنون مختلفة- إإشراف مكثف والاهتمام بالإنتاج (العمل) (العرفي ومهدي، 1996؛ حسن 2001).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. أنظمة ليكرت ونظرية نظم القيادة الإدارية الأربعة (Orientation # 4 Theory):

لقد أصبح نمط الإشراف العام الذي يركز على الإنسان حامل لواء المدخل التقليدي في العلاقات الإنسانية في القيادة. وتبع هذه الدراسات دراسات مكثفة في العديد من المنظمات وقد وضع ليكرت(Likert) نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور أنماط جديدة في الإدارة (New Patterns of Mangement) الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة " القيادة الديمقراطية". وفيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة: (الشماع، 1991).

1. **النظام التسلطي المستغل Exploitive Autocratic**
2. **النظام الاوتوقراطي الخيّر Benevolent Autocratic**
3. **النظام الديمقراطي Democratic**
4. **النظام المشارك Participative**

ومن اجل تعزيز واثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام ليكرت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء المديرين ورؤساء الأقسام، بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وكانت الإجابات تؤيد أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين (3، 4) والأقل إنتاجية استخدمت نظامي 1، 2 بغض النظر عن مجال عمل المدير أن كان في وظيفية تنفيذية أم استشارية (ماهر، 1993).

والجدول (1) يوضح المقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة لليكرت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (1)

أنظمة القيادة الأربعة لليكرت

عنصر القيادة	نظام رقم 1	نظام رقم 2	نظام رقم 3	نظام رقم 4
الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسيه	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة، ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور
شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل	يشعر المرء بحرية نوعا ما في مناقشة العمل	يشعر المرؤوسون بحرية كاملة
محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشكلات العمل	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين	يأخذ الرئيس عادة بآراء وأفكار المرؤوسين، ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء	يسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم، ويحاول دائما استخدامها بشكل بناء
الاتصال	بين المستويات التنظيمية العليا وفي أضيق الحدود	بين المستويات العليا والوسطى فقط.	بين المستويات العليا والوسطى وينساب باتجاهين.	بين الإداريين والمرؤوسين ينساب بحرية تامة وفي جميع الاتجاهات
الدافعية	تحقيق حاجات الأمن الاقتصادي والطبيعي فقط. وميول الأفراد سلبية نحو المنظمة	تحقيق الحاجات الأساسية واستخدام العقاب والمكافآت في المناسبات	تحقيق كثير من حاجات العمال الاقتصادية وحاجات المنظمة	تحقيق معظم حاجات العمال الاقتصادية وحاجات المنظمة وتحقيق الذات، وميول العمال ايجابية نحو المنظمة

(ماهر، 1993)

5. نظرية الشبكة الإدارية: Managerial Grid Theory

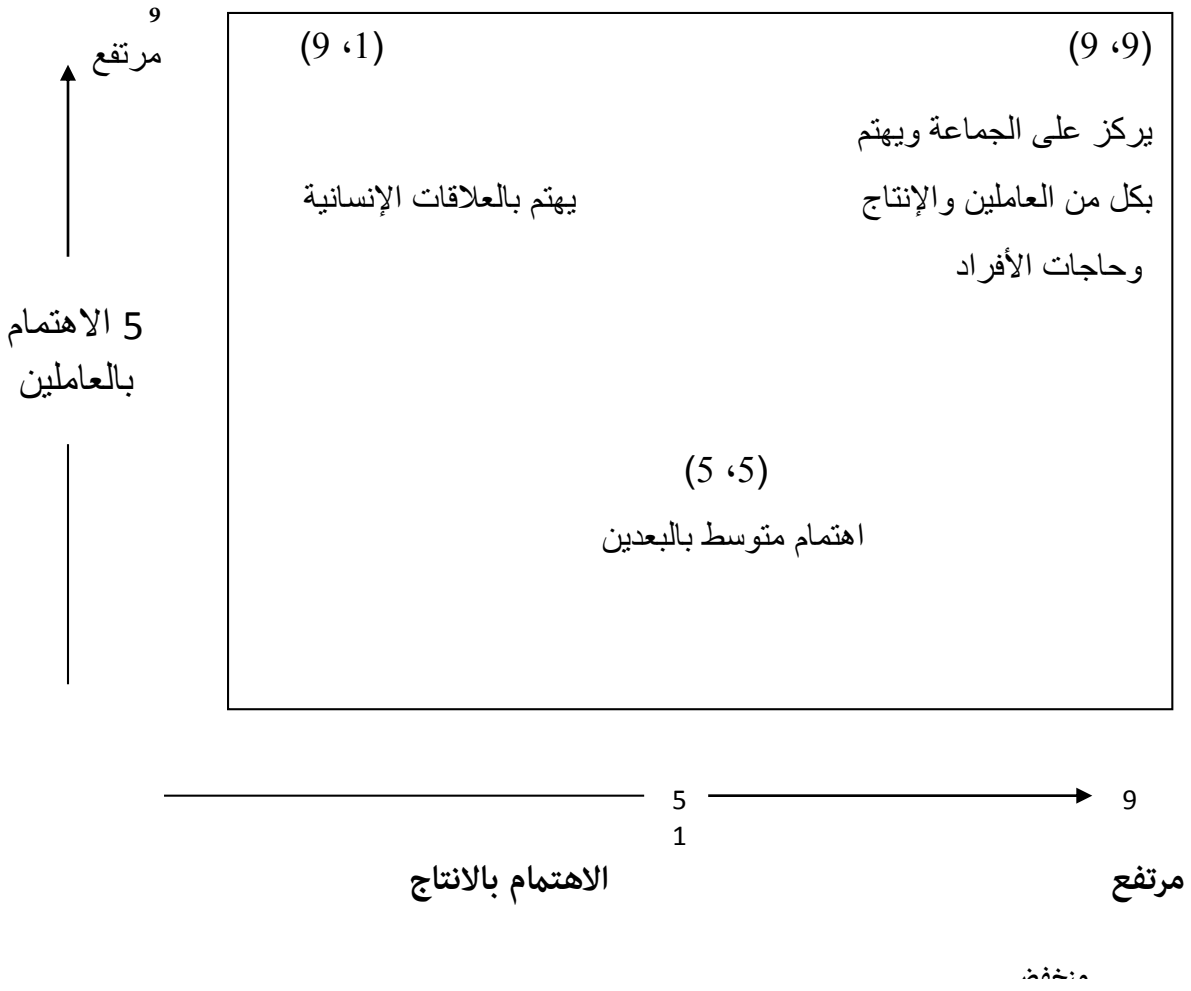
تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا إلى بليك وموتون (Blake & Mouton) وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة، وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واستنادا إلى ذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفضا في الآخر أو العكس، أو منخفضاً في الاثنين أو عاليا فيهما كما يوضح ذلك الشكل رقم (1) (Blake & Mouton, 1978؛ ماهر، 1993).

الشكل (1)

الأنماط القيادية الخمسة لنظرية الشبكة الإدارية



Source: BlakE & Mouton,1978:11

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأما الأنماط القيادية الخمسة المبينة في الشبكة أعلاه فهي:

1 النمط المنسحب/ الضعيف(1، 1) (Impoverished) وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها ولا يهتم سواء بالإنتاج أم بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

2 النمط المهتم بالإنتاج (1، 9) (Task Manager) وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل- والعمل أولا وأخيرا، ويعطي اهتماما أدنى للعلاقات الإنسانية.

3 النمط الاجتماعي (مدير نادي) (Country Club) (9، 1) الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل.

4 النمط الوسط(5،5) (Middle-of-the Road) الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والناس، ولكن هذا القائد يواجه حرجا وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين، وإذا ما واجهته مشكلة، سرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

5 إدارة الفريق(9،9) (Team Manager): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام، وتشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالبعدين (الإنتاج والإنسان) ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية أهمية التدريب والتطوير. وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة السلوك القيادي لدى الأفراد، وتم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النمط المثالي(9،9) (جونسون وستنسون، 1978؛ الطويل، 1997).

6. نظرية X ونظرية Y :

لقد لخص دوجلاس مكجروجر(Douglas McGregor, 1960) استنتاجات الأبحاث المختلفة في مجال القيادة في نمطين هما نظرية (X) ونظرية (Y) وتبنى لكل منهما مجموعة افتراضات حول الإنسان تستلزم سلوكا معينا من القائد. فنمط نظرية(x) يقابل النمط التسلطي/الاوتوقراطي الذي يهتم بالإنتاج. ونمط نظرية (Y) يتشابه مع القيادة الديمقراطية والمهتمة بالإنسان، والجدول (2) يوضح المقارنة بين النظريتين وفقاً لافتراضاتهما (ماهر ، 1993؛ بعيرة، 1984).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (2)

افتراضات نظريتي X و Y

نظرية X	نظرية Y
1-الإنسان كسول بطبعه، يكره العمل	1-الإنسان يحب العمل مثل حبه للعب والمرح
2-الإنسان لا يرغب في تحمل المسؤولية	2-الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية
3-الإنسان تدفعه للعمل الحاجات الفسيولوجية والأمان	3-الإنسان لديه حاجات متعددة مادية ومعنوية يود إشباعها
4-الإنسان ليس لديه الدافع للإنجاز في العمل	4-الإنسان لديه القدرة على الانضباط والدوافع للإنجاز
5-يمكن دفع الناس للعمل من خلال العقاب	5-يمكن دفع الناس للعمل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين

ويعتقد مكجروجر أن القائد الناجح هو الذي يطبق نظريةY ، وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية وحاجات العاملين المادية والمعنوية ومشاعرهم وهو الذي يعمل على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشكلاتهم، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم ليستطيعوا من خلالها إشباع حاجاتهم (حريم، 1997).

7. نظرية الخط المستمر في القيادة: Leadership Continuum Pattern

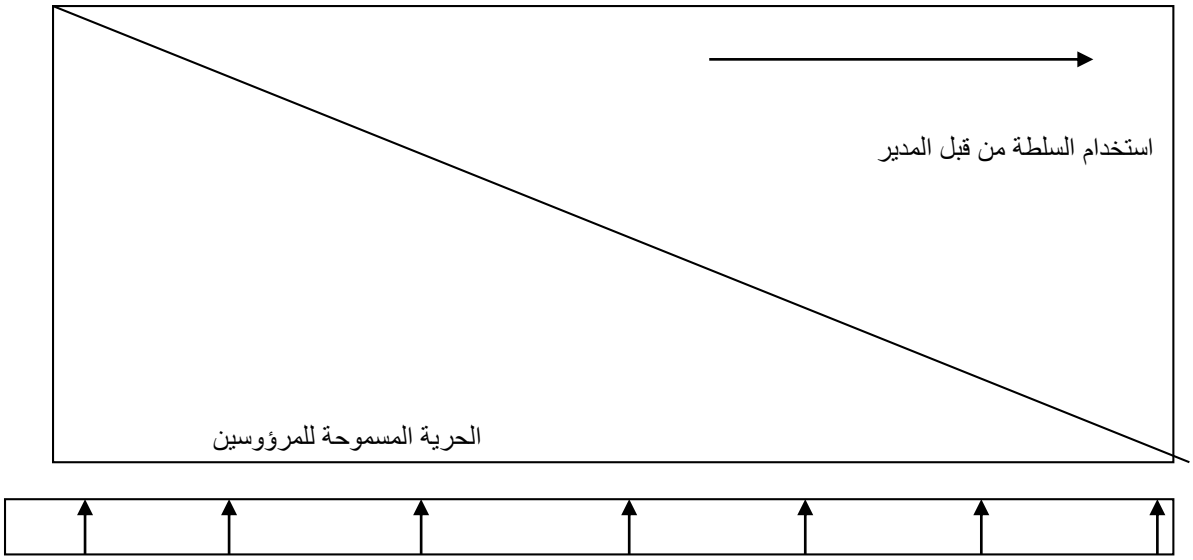
اعتمادا على أنماط القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات السابقة وتم الحديث عنها في القيادة. قام روبرت تاننبوم ووارين شميدت(Tannenbaum and Schmidt) بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين هما: مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد ومدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرار، وأوضحا أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي، تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه، كما يوضحه الشكل (2) التالي (ماهر، 1993؛ فرج، 1992).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (2)

نظرية الخط المستمر

القيادة مركزة في الرئيس **القيادة مركزة على المرؤوسين**



المدير يتخذ القرار ويعلنه	المدير يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به	المدير يعرض الأفكار ويطلب أية أسئلة	القائد يقترح القرار ويناقشه ومستعد لتغييره	القائد يعرض المشكلة ويتلقى الاقتراحات ويتخذ القرار	القائد يضع إطاراً ويفوض الجماعة باتخاذ القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بالعمل ضمن حدود يضعها رئيسه الأعلى

المصدر: ماهر، 1993

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن ملاحظة الشكل (2) يبدو أن الرئيس في الأسلوب الأول لا يعطي لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرار، فالقائد يقرر المشكلة، ويحدد الإجراءات البديلة، ويختار احدها، ويطلب من الجماعة تنفيذه. وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس إقناع المرؤوسين بقبول القرار. أما في الأسلوب الثالث فيعطي الرئيس الفرصة للمرؤوسين للتعرف إلى حيثيات القرار، فبدلا من توضيح سبب قبولهم للقرار، يدعوهم لتوجيه الأسئلة ويأخذ بعض الوقت في شرح تفكيره ونواياه.

وفي الأسلوب الرابع يعطي الرئيس المرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير في القرار ولكنه يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل أولي لها. وفي الأسلوب الخامس يقوم الرئيس بالتعرف على آراء المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار الأولي أم النهائي. فهو يحترم معرفتهم ويعترف بمقدرتهم على اقتراح الحلول، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعده مناسبا. وفي الأسلوب السادس يقوم الرئيس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولكنه يوضح لهم المشكلة ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه ويختلف الأسلوب السابع عن السادس في انه يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات (الطويل، 1997).

جـ. النظريات الاحتمالية أو الموقفية (Contingency Situational Theories)

لقد تعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنوات طويلة. ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هناك نظرية واحدة تقدم نمطا أو أسلوبا قياديا واحدا يحدد فاعلية القيادة. وأوضحت كثير من الدراسات أن نمطا أو سلوكا قياديا معينا يرتبط بعلاقة واضحة مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة بالقيادة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية، على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات عديدة من أهمها: نمط القيادة، وشخصية القائد، والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية (كلالده، 1997). ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة سيتم الحديث عنها فيما يأتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. النظرية الموقفية لفيدلر (Contingency Theory of Leadership):

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر((Frderick Fiedler, 1967 من جامعة الينوي (Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، وقد تبنى فيدلر، بعدي القيادة اللذين استخدما في دراسات ميتشغان وأوهايو وهما: نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك) ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موّجه). أما المتغيرات الموقفية التي حددها فيدلر وأشار إليها عاشور (1986) فهي ثلاثة:

1. **طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وإفراد الجماعة التي يشرف عليهم (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).**
2. **مدى السلطة والقوة الرسمية التي تمنحها إياه وظيفته.**
3. **درجة تصميم العمل الذي يقوم به المرؤوسون ووضوحه وتكراره.**

وقام فيدلر بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة، ويبين الجدول (3) التالي المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها (Korman, 1973).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (3)

المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها:

رقم الحالة	درجة الموقف ظروف الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة تصميم/وضوح العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1	ميسر جدا		واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2	↕	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
3		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
4		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
5		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا توجد علاقة
7		سيئة	غامض	قوي	لم تكشف أي علاقة
8		سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بمهام العمل (موجه)

Source: Korman, 1973:385

ولقد رأى(Fiedler) أن ظروف الموقف تتدرج من حيث اليسر والسهولة من ميسر أو سهل جدا الحالة رقم (1) إلى ظروف غير مفضلة إطلاقا الحالة رقم (8). إن أسلوب القائد المناسب كما يرى فيدلر يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة جدا(1، 2، 3) يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقا، يعد القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف غير المفضلة العادية المتوسطة(4، 5) فيعد القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل. وفي الحالتين (6، 7) لم تكتشف أي علاقة. وهكذا رأى فيدلر أن ملاءمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر ظروف عمل الجماعة، واعتقد انه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(علاقة القائد بالمرؤوسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جدا أو منخفضة جدا) يكون الأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعمل. ويعزى سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة. وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل. أما بالنسبة للظروف المتوسطة/العادية، وحيث أن هذه المتغيرات مختلطة(العمل ليس واضحا والعلاقة سيئة، والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. (Fulmer, 1983).

لقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية فيدلر الموقفية، فمن ناحية لا تؤيد نتائج الدراسات الحديثة صحة مصداقيتها حيث أشارت بعض التجارب إلى نتائج متناقضة جدا. ومن ناحية أخرى فان تصميم العمل هو المتغير الموقفي الهام الوحيد، وأشار العديد من الباحثين بما فيهم فيدلر نفسه إلى ثغرات وسلبيات رئيسة في النظرية (السالم، 1988). ومن الانتقادات الأخرى التي وجهت لهذه النظرية والتي لخصها عاشور (1986) ما يأتي:

أن قياس أسلوب القيادة لا يتصف بالثقة والمصداقية.

لا تقدم النظرية تفسيرا منطقيا ومعقولا للعلاقة التي افترضتها بين متغير شخصية القائد (نمط قيادته) ومتغيرات الموقف، وبين متغير إنتاجية المرؤوسين.

هنالك ثغرة في منهجية البحث حيث اعتمد على عينة صغيرة.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة إلى نظرية فيدلر إلا أن الباحثين، يجمعون على أنها شجعت مزيدا من الاهتمام والأبحاث العلمية والمنظمة في مجال القيادة. وأضافت رصيداً جديدا إلى رصيد المعرفة بشأن فاعلية القيادة وقدمت إجراءات عملية لتحسين الظروف، مثل تحسين علاقة الرئيس مع مرؤوسيه، وتصميم العمل وقوة سلطة مركز الرئيس (حسن، 2001)

2. نظرية ردن ذات الأبعاد الثلاثة للقيادة:(Reddin's 3-D,Theory of Leadership)

حلل ردن(Reddin,1970) أساليب القيادة التي يستخدمها المديرون لعملهم في توجيه العاملين وأوضح أن هناك مهمة التوجه نحو العمل (Task orientation) ومهمة التوجه نحو العلاقة (Relationship-Orientation) كما تطرق إلى مفهوم ثالث وهو الفاعلية (Effectiveness) التي أشار إلى أنها لا تتحدد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسلوك المدير أو نشاطه، ولكن يمكن فهمها في نطاق أنجاز المدير للهدف في الموقف المسئول عنه (العرفي ومهدي،1996؛ أونز،1981). إن نظرية الأبعاد الثلاثة التي توصل اليها (ردن) تطابق دراسات جامعة أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية مع إضافة بعد ثالث اليهما هو الفاعلية، وما هذا البعد إلا امتداد لمقياس واحد متصل، لتلك الدراسات. فضلا عن أن نظرية ردن ركزت على المهام والعلاقات على النحو التالي (علاوي، 1998):

مهمة منخفضة وعلاقات منخفضة.

مهمة منخفضة وعلاقات عالية.

مهمة عالية وعلاقات منخفضة.

مهمة عالية وعلاقات عالية.

وأما العوامل الموقفية فقد حددها ردن بخمسة عوامل فضلا عن أسلوب القائد هي ما يأتي: المناخ النفسي في المنظمة، ويدور حول عمل الأشياء من حولنا، استخدام التكنولوجيا في العمل والتي تدور حول نوع العمل المنجز والطريقة الفنية التي تستخدم لتحقيق غرض عملي، وعلاقات بالمشرفين على العمل، وعلاقات بزملاء العمل، وعلاقات بالعاملين الآخرين.

هذا وقد أشار ردن إلى ضرورة الانتباه إلى تأثير العامل التكنولوجي في السلوك التنظيمي، فهو يختلف تماما عن إدارة مختبر، لأن طبيعة العمل في الموقفين تختلف على الرغم من أن كليهما عملية قيادية (اونز، 1981؛ كلالدة، 1997). كما حدد ردن الأساليب القيادية الأربعة كما حددت في نظرية الشبكة الإدارية وفيما يأتي هذه الأساليب وما يشابهها في نظرية الشبكة الإدارية:

الأسلوب المنفصل (Separated style) ويماثل الأسلوب (1،1).

الأسلوب المنتمي أو المترابط (Related style) ويماثل والأسلوب (1، 9).

الأسلوب المتفاني (Dedicated style) ويماثل والأسلوب (9، 1).

الأسلوب المتكامل (Integrated style) يماثل الأسلوب (9،9).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن هذه الأساليب القيادية الأربعة، هي أساليب قيادية، أساسية كامنة، وتصبح فاعلة في مواقف معينة، في حين تصبح غير فاعلة في مواقف أخرى، ونرى فاعليتها اكثر أو اقل، اعتمادا على الموقف المستخدم في كل منهما، وقد أدى هذا إلى انبثاق ثمانية أساليب إدارية منها. فمثلا عندما يكون التوجه المرتفع نحو المهمة في الأسلوب المتفاني مستخدما بشكل غير مناسب يكون الأسلوب المعتمد هو الأسلوب المستبد(Autocrat)، أما إذا استخدم بشكل مناسب فيكون الأسلوب

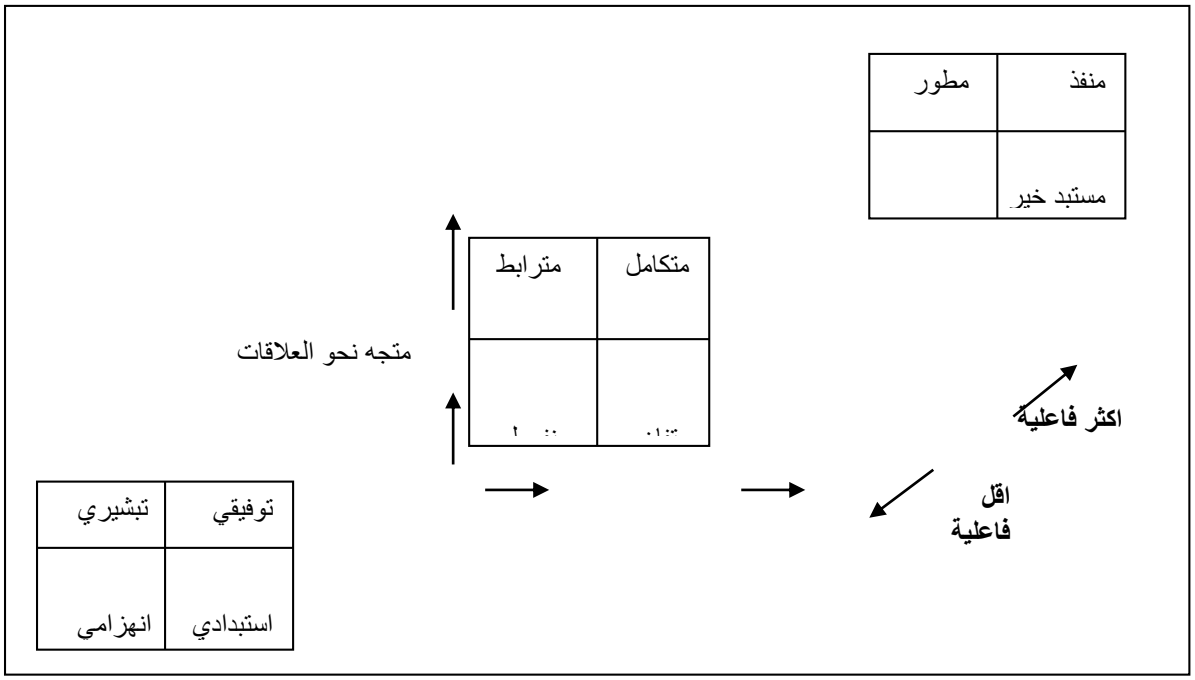
المستخدم حينئذ هو الأسلوب المستبد الخير (Benevolent Autocrat). وهذه الأساليب الإدارية الثمانية هي ليست ثمانية أنواع سلوكية إضافية، بل هي توضيحات لمسميات الأساليب القيادية الأساسية الأربعة عندما تستخدم بشكل مناسب، أو غير مناسب، وتكون باستخدام كلا الأسلوبين معا، الأسلوب الأساسي والأسلوب الإداري لكي يتم التمييز بحدة بيــن السلوك وكفايـة السلوك (Reddin, 1970).

والأساليب الإدارية الثمانية رتبت على الأساليب الأساسية الأربعة، باستخدام نظرية الأبعاد الثلاثة، حيث وضعت الأساليب القيادية الأساسية الأربعة في المنتصف (في المركز)، والأساليب الأقل كفاية في اسفل الشكل من الجهة اليسرى والأساليب الأكثر كفاية في الأعلى على اليمين كما يوضحها الشكل (3):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (3)

نظرية ردن ذات الأبعاد الثلاثة



المصدر: (العرفي ومهدي، 1996، ص248)

3.نظرية المسار- الهدف في القيادة:(The Path-Goal Leadership Theory)

نشأت هذه النظرية نتيجة بحث قام به ايفانز (Evans) عام1970 وطوره هاوس (House) وكل من دسلر وميتشل (Dessler and Mitchel,1974).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والفكرة الأساسية في هذه النظرية انه باستطاعة القائد التأثير في دوافع العاملين وإنجازهم مباشرة، عن طريق اتخاذ إجراءات لمكافأة العاملين، والسعي في احتمالية حصولهم على هذه المكافآت، عندما يكونوا على وشك إنجاز الهدف ومساعدتهم في الحصول عليها عند وصولهم إليه (علاوي، 1998).

وهذه النظرية ناقشت وضع الإنجاز السابق للقائد وارتأت أن عليه استخدام مختلف أساليب السلوك القيادي، معتمدا على مميزات الموقف المعين ومتطلباته، وقد أشار حريم(1997) إلى أن هذه النظرية حددت أربعة أساليب متميزة المعالم لسلوك القائد هي:

-القيادة الموجهة:(Directive Leadership)

وتتميز بسلوك قيادي يجعل العاملين يعرفون ما هو متوقع منهم، والقائد يستخدم توجيها نوعيا لما يحب أن يعملون، ويمتلك برنامجا محددا للعمل الذي سوف ينجز، ويحافظ على إنجاز قياسي، ويشجع أعضاء الجماعة على إطاعة القوانين والأنظمة.

-القيادة المساندة: (Supportive Leadership)

وتشير إلى أسلوب قيادي يتميز بالصداقة، وسهولة الوصول إليه، والقائد في هذا الأسلوب يراعي حاجات العاملين، ويهتم بإسعادهم ورفاهيتهم ويعاملهم بالتساوي، وكثيرا ما يحاول جعل العمل ممتعا.

-القيادة المشاركة:(Participative Leadership)

يتميز القائد فيها بأنه يراعي مشاعر الآخرين، وعندما يواجه موقفا يتطلب اتخاذ قرار، فهو يحث العاملين على المشاركة ويأخذ في الاعتبار جدية آرائهم قبل اتخاذ أي قرار.

-القيادة المتوجهة للإنجاز: (Achievement-Oriented Leadership)

تشير إلى أسلوب قيادي يؤكد به القائد بعزم عال استمرارية إحراز أداء متميز وثقة عالية بالنفس، وإنجاز قياسي يتميز بالتحدي وصولا لتحقيق الهدف، ويشجع العاملين على المبادرة وذلك بتولي مسؤولية شخصية في الإنجاز.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ووفقا لمعطيات هذه النظرية فانه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يحقق زيادة مستوى دوافع العاملين ورضاهم وان المواقف المختلفة، تتطلب أساليب قيادية مختلفة، يستخدمها القائد لكي يحدد الأسلوب القيادي الذي يناسب الموقف المعين، وقد حددت هذه النظرية (المسار-الهدف) صنفين من المتغيرات الاحتمالية لها اثر في تحديد الأسلوب القيادي والتي هي: خصائص شخصية العاملين وضغوط بيئة العاملين ومتطلباتها (علاوي، 1998).

ويتضمن الصنف الأول ثلاثة متغيرات هي:

1-القدرة (Ability)

عندما يدرك العاملون أن قدراتهم منخفضة فهم يرون أن الأسلوب الموجه في القيادة مناسب لهم كي يساعدهم على الإنجاز الفعال ولكن عندما يدركون أن قدراتهم مرتفعة فانهم يحبذون القيادة المشاركة.

2-مركز الضبط: (Locus of Control)

وتعني نظرة العاملين وما يحدث حولهم، وهل باستطاعتهم تقرير شؤونهم بأنفسهم (ضبط داخلي) أو ترك سلوكهم يحدد من جهة أخرى(ضبط خارجي). ففي الحالة الأولى فان القيادة المشاركة هي الأفضل، وأما في الثانية فالقيادة الموجهة هي المرجحة في ذلك.

3-الحاجات والدوافع: (Needs and Motives)

إن حاجات العاملين ودوافعهم وخصائصهم لها تأثيرها في مواقعهم ورضاهم عن مختلف الأساليب القيادية، فمثلا الحاجات الملحة للعاملين في الإنجاز تتفق مع الأسلوب المتجه للإنجاز، ولكن العاملين الذين لديهم استياء فيتجاوبون مع أسلوب القيادة المساندة.

وأما الصنف الثاني، الذي هو ضغوط بيئة العاملين ومتطلباتها فلها تأثيرها في دوافع العاملين وإنجازهم، وينحصر هذا التأثير في ثلاثة عوامل هي:

(مهمة العاملين، ونظام السلطة الرسمية في المنظمة، وعمل المجموعة الأساسية). فإذا كانت مهمة العاملين غامضة وغير محددة فان الأسلوب القيادي الموجه هو الأسلوب الأكثر فاعلية، لأنه يجعل العاملين يتوصلون إلى إنجاز المهمة بنجاح، أما إذا اتصف العاملون بالإحباط والقلق فإن القيادة المساندة هي الأفضل، لأنها تتفهم عمل العاملين وتهتم بمشكلاتهم (عاشور، 1986).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح مما تقدم أن القائد وفقا لهذه النظرية (المسار-الهدف) يخطط الأهداف، ويحدد حاجات العاملين، ويربط المكافأة بإنجاز المهمات، ويهيئ إجراءات ضرورية، ويساعد العاملين ليجعلهم راضين ويتفقون معه وصولا إلى تحقيق الهدف، وهذا ما تنشده المنظمة، فضلا عن ذلك، فان هذه النظرية قدمت تفسيرا جيدا للتفاعل الذي يحدث في سلوك قائد ما، له مجال اختيار أسلوب قيادي من عدة أساليب، إذ جعلته يختار الأسلوب القيادي الذي يتفق مع دوافع العاملين ورضاهم وخصائص بيئة العمل وهذا ما يميز هذه النظرية عن النظريات القيادية الأخرى.

4.نظرية هيرسي-بلانجارد الموقفية "نظرية القيادة الموقفية" Hersey and Blanchard Situational Leadership Theory:

تم تطوير هذه النظرية من قبل العالمين بول هيرسي وكينث بلانجارد (Paul Hersey and Kenneth Blanchard, 1969) وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في انه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل وإنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف وحددت النظرية المتغير الموقفي على انه نضج المرؤوسين(Maturity) ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين (Readiness) لإنجاز العمل. وتعتمد النظرية على تفاعل كل من مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد ومقدار الدعم العاطفي/ الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد، ومستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى. وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات آرجريس (Argyris). ويقاس النضج (الاستعداد) بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق، والاستعداد والمقدرة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة (حريم، 1997).

وتحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

1 الإخبار/ الإعلام (Telling) وهو سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل وبدرجة متدنية بالعلاقات.

2 الإقناع أو الترويج (Selling) وهو سلوك يهتم بدرجة عالية بكل من العمل والعلاقات.

3 المشاركة (participation) وهو سلوك يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4 التفويض (Delegating) وهو سلوك يهتم بالإنتاج والعلاقات بصورة متدنية.

واقترح كل من هيرسي وبلانجارد (Hersey & Blanchard, 1996) في نظريتهما أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية:

- أسلوب الإخبار أو الموجه (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد ادوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.
- الأسلوب المقنع أو المدرب (الاهتمام بالعلاقات والعمل) وهو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة من النضج والاستعداد، ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية.
- أما أسلوب المشاركة أو الداعم فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد. فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة دافعيتهم. فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.
- النمط التفويضي يعد الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين المستعدين لتحمل مسؤولية عمل ما يجب عمله.

وهكذا توقعت النظرية انه كلما زاد مستوى نضج الأفراد واستعدادهم لإنجاز العمل، يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام بالعلاقات، والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ الأفراد مستوى من النضج والاستعداد فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على السواء (علاوي، 1998).

لقد اهتمت هذه النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد تجاوزه وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار، وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب.

أن عامل النضج في النظرية الموقفية هو دالة الأسلوب القيادي، إذ يتمكن القائد في ضوء معرفة النضج الوظيفي والنفسي للفرد أو للجماعة من استخدام أسلوب قيادي مناسب، وعلى الرغم من إشادة العديد من المنظرين والباحثين بهذه النظرية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلا انه يؤخذ عليها أنها لم توفر لنا محكا لقياس النضج (حريم، 1997).

وخلاصة القول فان القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين، في أقوالهم وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد، لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير لتعديل سلوك الأفراد وتغييره بالاستناد إلى مصادر قوى وتأثير عديدة، منها قوة المكافأة، وقوة العقاب، والسلطة المشروعة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية.

لقد ظهرت نظريات كثيرة ومتباينة لتفسير عملية القيادة وتحديد من القائد، فقد اعتقدت نظرية السمات بان فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد. ورأت النظريات السلوكية أن فاعلية القائد تتحدد بفاعلية سلوكه وليس بسماته، وتمخضت الدراسات المكثفة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة، وكشفت الدراسات انه ليس هنالك أسلوب قيادي هو الأفضل دائما.

وحاولت النظريات الشرطية/ الموقفية اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فاعلية القيادة. ولكن هذه النظريات تناول كل منها متغيرا واحدا في الموقف أو عددا محددا من المتغيرات. وبذا أهملت عوامل ومتغيرات موقفية عديدة، تتعلق بالقائد نفسه وبالجماعة والمنظمة والموقف والبيئة العامة. وكلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية القائد ونجاحه.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

1-مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لما يحظى به من أهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، خلال العقود الثلاثة الماضية، بوصفه موضوعا يتناول مشاعر الإنسان في محيط العمل. وجرت محاولات عدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فهو كما عرفه العديلي(1995) الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل ذاته (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وأوضح كاتزل(Katzil) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه. وعرف سيزلاجي وولاس (1991) الرضا الوظيفي بأنه معارف (معتقدات أو معارف أو توقعات) وانفعالات (أحاسيس ووجدان وحب وكراهية) يكونها الناس حول وظائفهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويلقى المفهوم الذي قدمه لوك (Locke) قبولا واسعا من قبل الباحثين، إذ عرف الرضا الوظيفي بأنه حالة من السرور أو مشاعر ايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية. ويعبر عن مشاعر الفرد واتجاهاته الفكرية فيما يحوزه تجاه الأجور والتعويضات والعمل والرؤساء والزملاء وسياسات المنظمة، ويتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعلات التي تتم في إطار بيئة العمل، ويتضمن هذا الإطار عناصر عديدة، أهمها: خصائص الوظيفة، وخصائص المنظمة، وخصائص العاملين، فالموظف يشعر بالرضا في عمله إذا توفر له الأجر المناسب، وساعات العمل المناسبة، والمركز الاجتماعي، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وطبيعته، وفرص الترقي، والتحرر من الإشراف المباشر، واعطاؤه قدرا من المسؤولية(حسين، 1999).

ومن هنا تبرز أهمية أتباع القائد أسلوب العلاقات الإنسانية، التي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين، وخلق روح التعاون بينهم ، من منظور أن القيادة في جوهرها عملية شخصية دينامية. فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع متطلبات المنظمة وأهدافها، وذلك من خلال تفهمه

مشاعرهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية (العيسوي، 1994) .

وهكذا فالقائد له القدرة على التأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، وينسق بين جهودهم ويحثهم على العمل ويدفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح. وعن طريق ذلك سيتولد شعور بالرضا الوظيفي للمرؤوسين، وما يصاحب ذلك من إنتاجية مرتفعة ودوافع عالية، فالدوافع تمثل قوة الحماس والرغبة في القيام بمهمات العمل. وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (عقيلي، 1990).

2-نظريات الرضا الوظيفي:

قدمت نظريات عدة لتفسير رضا الأشخاص عن وظائفهم، غير أن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة تتضمن عناصر متعددة، ولا توجد حتى الآن نظرية وفقت فيما بينها جميعا. إلا أن بعض النظريات ترى الرضا عن العمل محركاً للدافعية، حيث تعددت النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، ولكنها جميعاً تتميز بأنها - وبحكم طبيعة الموضوع - حصيلة جهود الدراسين والباحثين الذين هم من المتخصصين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في علم النفس، والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عند الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون، لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية العامة وسأشير هنا إلى النظريات المبكرة في هذا المجال والتي ركزت على العوامل التي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا عن العمل، وبالتالي إلى مزيد من الجهد المبذول، وزيادة الإنتاج. وفيما يأتي بعض النظريات التي نحاول من خلالها فهم الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية (القريوتي، 2000):

أ. نظرية لوك:

افترض لوك ((Locke, 1968 أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر إليه كحالة عاطفية سارة، وانه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان. وتقوم نظرية لوك على أساس المعادلة التالية:

روك = (رف1) هـ1 + (رف2) هـ2

حيث أن: روك = الرضا الوظيفي الكلي.

رف1= الرضا الفردي عن جوانب العمل.

رف2= الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

هـ=أهمية كل واحد من هذه العناصر.

وهكذا فإن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلية تزيد أو تنقص بحسب مدى الرضا عن كل عنصر، مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي (حسين، 1999).

ب. نظرية لاولر:

قال لاولر(Lawler, 1973) المشار إليه في ياسين (1990) إلى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي، وهذه الأبعاد هي: الراتب أو الدخل، والإشراف، والرضا عن العمل ذاته. ورأى أن الرضا عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل وإدراك الشخص انه حصل عليه بالفعل. فالأنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة(الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة. وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة الفعلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح. وأضاف لاولر إلى أنموذجه بان أهم المؤثرات في إدراك الفرد هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين، وإدراك صفات وخصائص العمل، وإدراك المكافآت التي يحصل عليه الفرد من عمله، سواء أكانت هذه المكافآت مادية أم معنوية.

ج. نظرية لأندي:

أشار حسين (1999) إلى أن لأندي(Landy) استخدم طريقة لقياس الرضا الوظيفي، سماها نظرية المقاومة. التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، على الرغم من أن هذه المكافأة ذاتها تبقى ثابتة. فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول، منها بعد ست سنوات من ممارسة الوظيفة ذاتها، وأوضح لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، فقد نظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية.

وأشار لاندي في الوقت ذاته إلى أن هناك عمليات مقاومة للعمليات العاطفية. فحين يكون الفرد سعيدا جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، وعلى العكس حين يكون غير سعيدٍ يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول أبعاد الحزن.أما العامل الذاتي، فيقول لأندي بأنه من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها الفرد بالعقل لا بالحواس. وهكذا فان نظرية لأندي تنطلق من فرضية تقول إن الحالات العاطفية المفرطة، سواء كانت ايجابية أم سلبية تؤذي الفرد، ويحاول العامل الذاتي تحقيق التوازن الذي يحمي الفرد من الحالات العاطفية المفرطة، وان وظيفة الحماية هذه هي المسئولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي (ثيودوري، 1982).

د. نظرية التوقع: Expectancy Theory

قام فروم(Vroom, 1964) بوضع هذه النظرية، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة أو الإدارة من جهة أخرى، والفكرة العامة لهذه النظرية هي: أن لدى الأشخاص توقعات أكثر أو اقل حول حصولهم على أهدافهم، أو حول إمكانية تحقيق أهدافهم ولهذه الأهداف قيمة معنوية، والحافز لدى الأفراد بتقديم جهد معين يكون أعلى حينما ينظرون لهذه الجهود على أنها وسائل مناسبة لتحقيق أهدافهم، ويكون رضا الأفراد بقدر ما يحققون من نجاح بالنسبة إلى ما يقدرون أو يتمنون، وهي تعطى التفسير النفسي الأكثر تعقيدا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعد هذه النظرية أن سلوك الفرد مدفوع وموجه لتحقيق هدف أو أكثر، وان لكل فرد أهدافاً عديدة، وتختلف أهميتها من فرد لآخر وهذه الأهداف تلعب دورا مهما في تحديد سلوك الفرد الذي يعتمد على إدراكه الحسي وتقديره للنتيجة المتوقعة من هذا السلوك وهي تحقيق الهدف. وتعتمد نظرية التوقع على المسلمات الثلاث الآتية:

1 إن الأفراد لا يستجيبون فقط للأحداث بعد أن تقع، بل يتوقعون حصول أحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معين لها وما يمكن أن تقود إليه من نتائج متنبأ بها أي أن يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابة لها.

2 إن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدائل التعامل مع الأحداث وعن طريق هذا التعلم يعدل من استجابته.

3 إن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن وما تحتمله من نتائج بطرق وأساليب عقلانية.

إن نظرية التوقع في الدافعية تنظر للسلوك الإنساني، على انه سلوك عقلاني يتوقع أحداث ممكنة الوقوع ويدرك ما تحتمله من نتائج. وتتلخص هذه النظرية في أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وان القيام بهذا السلوك سيؤدي لنتيجة معينة وان هذه النتيجة للسلوك ذات أهمية أو قيمة عالية بالنسبة للفرد (ماهر، 1986؛ شهاب، 1992؛ الطويل، 1997).

هـ نظرية التعزيز:

تشير هذه النظرية في مفهومها عن الدافعية إلى أن الإنسان يكون لديه ميل ورغبة في تكرار السلوك الذي يحصل منه على نتائج ايجابية متتالية، ولا يميل إلى تكرار السلوك الذي يحقق له نتائج سلبية، ويتضح من ذلك أن وجود حوافز ايجابية وحوافز سلبية شيء ضروري حسب مفهوم هذه النظرية، حيث يمكن لإدارة المنظمة عن طريقها أن تحصل على سلوك جيد من العاملين (عقيلي، 1990).

ومن أهم رواد هذه النظرية سكنر(Skinner) وبافلوف(Pavlov) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وقانون الأثر، وجوهر النظرية هو أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي، والإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم بالمكافأة سيستمر وسيتكرر مستقبلا، بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر. وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو القيام بسلوك معين، هو تعزيز ذلك السلوك بنوع من المكافآت، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وحيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا والعكس صحيح (عاشور، 1986).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و. نظرية هرم الحاجات:

تقوم نظرية هرم الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو (Maslow) على افتراضات مؤداها أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات، وان لدى الإنسان عدة دوافع أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي وهي:

الحاجات الفسيولوجية وهي في محيط العمل الراتب وظروف العمل الأساسية كالتدفئة والتكييف ومرافق الراحة، فعندما يتم إشباع هذه الحاجات فان المستوى الأعلى مباشرة (حاجة السلامة والأمن) تأخذ أهميتها كعوامل دافعة، وينعكس ذلك في الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية والتقاعد وعندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح حاجات الانتماء هي السائدة كالحاجة إلى الاهتمام بالعلاقات والتفاعل مع القيادات التنظيمية وزملاء العمل والقبول من الآخرين.

أما حاجات المستوى الأعلى لحاجة الانتماء فهي حاجة تقدير الذات، والمركز الوظيفي وتقدير القيادة لمهارات وقدرات الفرد. ويتمثل المستوى الأعلى من هرم الحاجات في تأكيد الذات إلى الحاجة إلى بحث الفرد في محيط العمل عن مهمات تسمح له بالتطور وتوفر له فرص التقدم العام والنمو الذاتي (القيسي، 1999؛ القريوتي، 2000؛ حسين، 1999).

ز. نظرية العاملين لهيرزبيرج:

تعد نظرية هيرزبيرج((Herzberg, 1959 من اشهر نظريات الدوافع في السنوات الأخيرة فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى هما:

القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء فسيولوجية أم سيكولوجية، والقوى الخارجية التي هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها. وأكد هيرزبيرج في نظريته أن الرضا والاستياء لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي كما يراها هيرزبيرج مصطلحان غير متقابلين ومختلفان يتأثران بعوامل مختلفة. وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فان عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل (حسين، 1999).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد قسمت نظرية العاملين لهيرزبيرج عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين ذكرهما المغيدي (1996) كما يأتي:

1-عوامل تتعلق ببيئة العمل:

وتشمل نظام المؤسسة، وسياستها، وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية. وقد أوضح هيرزبيرج إن هذه العوامل لا تحقق الرضا عن العمل وإنما هي جسر وأساس لتحقيق الرضا عن العمل، لأن عدم تحسين ظروف العمل سوف يكون عائقا قويا يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي. وتحسين ظروف بيئة العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.

2-عوامل تتعلق بمحتوى العمل:

وهي ما يقوم به الفرد من عمل وما يسند إليه من مهمات مثل منحه المسؤولية، ومنحه فرصا للإنجاز وفرصا للإبداع والترقية، والقيادة الحرة، والتدريب، والتعلم، هذه هي العوامل التي أطلق عليها هيرزبيرج عوامل الرضا التي تعد العوامل الأساسية للرضا الوظيفي.

إن الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبيرج، يتمثل في إعادة تقييم دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، بعد أن توصل إلى أن الدافع والأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا والتحدي الذي يشعر بها العاملون ويعيشونها في عملهم.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول إن النظريات التي تم استعراضها جميعا، أعطت الباحثين فرصا كبيرة لدراسة الرضا الوظيفي، وارتباطه باتجاهات العمل وبخاصة ما يتعلق بالدوافع والحوافز والروح المعنوية وتأثير أنماط الإشراف (القيادة) على ذلك، فمن خلال القراءة المركزة للنظريات القيادية الموقفية، ولنظرية العاملين في الدافعية، نجد كلا النوعين من النظريات يلتقيان في كثير من المفاهيم إلى درجة تقترب من التكامل. وذلك لتفسير علاقة السلوك القيادي بالرضا الوظيفي للعاملين وهما متغيران رئيسان في هذه الدراسة.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن الرضا الوظيفي يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وبما أن تلك الامور تختلف من فرد لاخر كما تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى أخرى، لذا لا يمكن اعتبار النظريات السابقة والمطبقة في مجتمعات غربية مختلفة ان تنطبق تماما على مجتمعنا العربي الاسلامي، ولا يمكن ترجيح نظرية على أخرى بوصفها أفضل من غيرها، أي لا توجد نظرية صالحة لتفسير كل عوامل الرضا الوظيفي دفعة واحدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي:

هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها ارضاء الافراد ضروريا، ويطلق على هذه المجالات عوامل او عناصر الرضا الوظيفي. وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزئيات او مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يكون على الادارة أن تدرسها بغرض التعرف على نوعية الرضا الوظيفي في المنظمة. وقد لخصت شهاب (1992) عوامل الرضا الوظيفي الستة التي حددها ديفز(Davis) تتمثل الثلاثة الاولى منها بالعمل مباشرة والثلاثة الاخرى بظروف أوجوانب أخرى وكما يأتي:

أ-العوامل المتصلة بالعمل مباشرة وهي:

- كفاية الاشراف المباشر، فالمشرف له اهمية لأنه نقطة الاتصال بين المنظمة والأفراد ويكون له اكبر الأثر في ما يقوم به الافراد من انشطة يومية.
- الرضا عن العمل نفسه: فاغلب الافراد يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على اتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- الاندماج مع الزملاء في العمل: الإنسان اجتماعي بطبعه لذا يكون العمل اكثر ارضاء للفرد اذا شعر بانه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.

ب-العوامل المتصلة بظروف او جوانب اخرى:

- توفر الاهداف في المنظمة: يرغب الافراد في ان يكونوا اعضاء، في منظمة لها هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون ان يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من اجله.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها: يتوقع الافراد ان يحصلوا على مكافآت عادلة اذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك اذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الافراد في منظمات اخرى.
- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية، من حيث أثرها في الفرد وادائه ومعنوياته، فقد تكون هناك مشكلات عائلية او اعتلال في صحة الفرد، وهي وان كانت عوامل خارج نطاق العمل، الا انها تؤثر في حالة الفرد في محيط العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اما العوامل المحددة للرضا الوظيفي من وجهة نظر عباس (1978) فإنها تتمثل في:

1-الرضا عن الوظيفة: ويتضمن البنود التالية:

- **اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.**
- **اتاحة الوظيفة للموظف فرصة للمبادأة والابتكار.**
- **توفير نظام الاشراف العام وليس الاشراف المباشر.**
- **المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة وخارجها.**

2-الرضا عن الاجر: ويشمل ما يلي:

- **تناسب الاجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة.**
- **تناسب الاجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.**
- **تناسب الاجر مع تكاليف المعيشة.**
- **اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمستمرة وعدالة المكافآت.**

3-الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي: ويشتمل على:

- **تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.**
- **نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.**
- **تأهيل العاملين بالمنظمة لشغل الوظائف الاعلى.**

4-الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة: ويتضمن ما يلي:

- **اظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس ان رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره.**
- **مساندة المرؤوس وتقديم المعونة له عند طلبها.**
- **عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.**
- **تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5-الرضا عن مجموعة العمل: ويشمل ما يلي:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة.
- تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية.
- وجود انتماءات مهنية واحدة.
- تقارب القيم والعادات والاخلاقيات الخاصة بالجماعة.

واضاف كل من رسلان (1984) وشهاب (1992) مجموعة من العوامل المحددة للرضا الوظيفي تحت عنوان " الرضا عن النواحي الاجتماعية" واشتمل على

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما امكن ذلك.
- رعاية الموظف صحيا.
- توفير الخدمات للموظف.
- مساعدة الموظف في مواجهة حالات الكوارث.
- وجود انشطة ترفيهية.

إن العوامل السابقة الذكر ليست منفصلة عن بعضها، ولا يغني احدها عن الاخر مهما تعاظم احدها، بل ان حدوث احدها يكون مثيرا للآخر، بل تتفاعل فيما بينها، وهذا ينعكس ايجابا او سلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته، لأن ما هو كائن خارج الإنسان يؤثر في ما هو موجود بداخله والعكس صحيح.

ويتضح مما سبق أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد او بعد واحد، بل هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة، تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه من جميع جوانبه الشخصية، وحاجاته، والسمات المميزة له من جنس، وخبرة، وعمر، أما فيما يتعلق ببيئة العمل ممثلة بمحيطه، ونظرة المجتمع للفرد او العوامل التنظيمية، من اجراءات، وتنظيم العمل، والاشراف، والاجر، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والسياسات التي تحكم سلوك الافراد. إذ باختلاف هذه العوامل والسياسات تتشكل بيئة مؤسسة العمل، ولا بد ان يكون لهذه البيئة آثار مباشرة على رضا الافراد تجاه عملهم والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، وحوافز العمل، كما ان نمط القيادة والمكافآت لها تأثيرها الايجابي او السلبي في الروح المعنوية للعاملين، واندفاعهم نحو العمل وحبهم لمهنتهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وسلوكهم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تجاهها، ذلك ان سلوك الإنسان هو نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها، وتأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة به، ولكل مؤسسة بيئة وجو وطريقة تعامل خاصة بها تميزها عن غيرها.

ثالثا: الالتزام التنظيمي:

اعتبر الالتزام منذ البدايات الاولى للخليقة، من الظواهر التي عصفت بالبشرية وسببت لها الشقاء والحرمان بشكل عام. وتشير الأديان السماوية الى ان البارئ عز وجل قد أكد أهمية الالتزام، وجعله من الاركان الاساسية التي تقوم عليها تلك الأديان، وقد كان اول تأكيد على الالتزام واهميته هو عندما ابى ابليس ان ينفذ اوامر الخالق بالسجود لآدم، الذي عد عصيانا، واستحق عليه الغضب والنقمة الى يوم يبعثون. وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بتفاحة آدم.

وعلى صعيد منظمات العمل، يعد الالتزام، والولاء، والاخلاص، والحب، والطاعة من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال إدارت المنظمات، كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء. وانطلاقا من كل ذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في هذا النوع من المنظمات، لغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام باهدافها وقيمها، مما ادى الى ظهور العديد من النظريات، كما أجري العديد من الدراسات المختبرية والميدانية بهدف تحديد تلك العوامل التي تؤثر في التزام العنصر البشري (خضير، والنعيمي، والنعيمي، 1996).

وفي مجال الالتزام بالأخلاق المهنية حيث تعرّف على أنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يعرف أفراد المهنه بالتزامها. وبعبارة أخرى فإنها مجموعة أصول وقواعد يتواضع أتباع المهنة على ضرورة الالتزام بها حفاظاً على مستوى المهنة، ورفعاً لشأنها، وتسمى أحياناً (أخلاقيات العمل) أو (أخلاقيات الوظيفة) وجوهرها القيام بالعمل بدون تقصير. إن الأخلاقيات المهنية بالمفهوم السابق هي جزء من الأخلاقيات العامة ولكنها تتميز عنها بالتوجه نحو المهنة، ولذا فإن هناك فرقاً بينها وبين الأخلاقيات الشخصية على سبيل المثال (رشيد والحياري، 1985).

إن الاهتمام بأخلاقيات المهنة بشكل عام حديث جداً، ففي مجال الإدارة العامة مثلاً نجد أن الاهتمام بهذا الموضوع سواء من قبل الأكاديميين أو الممارسين وعلى المستوى الدولي أو الإقليمي أو القطري حديث للغاية. ويمكن اعتبار السبعينات من هذا القرن بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل في مجال الإدارة العامة، حيث زادت المعلومات والنشرات المختلفة حول المشاكل الأخلاقية في السلك الحكومي (السعود وبطاح، 1996).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-مفهوم الالتزام التنظيمي:

يتضمن مفهوم الالتزام التنظيمي الارتباط بقيم المنظمة واهدافها، والتوحد بها، والاندماج في اعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والاسهام بجهد مشترك لصالح المنظمة، والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها.

والالتزام التنظيمي هو شعور شخصي وحالة ذهنية واندماج ذاتي، لا يتكون من خلال اصدار تعليمات او قوانين، ولكن القائد الاداري يعمد إلى خلق بيئة مشجعة ومحفزة بها، تظهر الالتزام التنظيمي عند الافراد تلقائيا. فالالتزام هو تربية مستمرة ومنظمة تظهر فيها سياسة القائد واضحة، من خلال بناء اتجاهات مؤيدة للالتزام، وتشجيع العاملين في التعبير عن التزامهم، من خلال بذل جهد اضافي، واهتمام نوعي ذاتي في تحقيق اهداف المنظمة، وبناء ثقة متبادلة وتعاون بين القائد والعاملين. فضلا عن ان تهيئة القائد الاداري لوسيلة اتصال فاعلة، واعطاء اولوية التعامل مع العاملين، والابتعاد عن الانتقاد، كلها عوامل ذات اهمية في تكوين التزام تنظيمي (علاوي، 1998).

واشار كل من خضير والنعيمي والنعيمي(1996) الى ان الالتزام يعد من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي حظي باهتمام ملموس في ادبياته، الا ان هناك تأكيدا محدودا على تحليل جوانبه الرسمية او التسبيب النظري له. والالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول باهدافها وقيمها. وهو بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء، والتطابق والارتباط بها.

كما قصد بالالتزام بانه شد غير ملموس وتحيز لاهداف المنظمة وقيمها، باستثناء الميل للبقاء فيها، وان فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشراته الثلاثة، التطابق، والانتماء والولاء. وعبر عنه بقوة ايمان الفرد وقبوله باهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها. والالتزام يعد الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد بالطريقة التي يمكن من خلالها تطمين مصالح المنظمة، وهو القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها(الطيب، 1988).

كما أشار السعود وبطاح (1996) بأن الالتزام بأخلاقيات المهنة يشكل عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها، حيث أنه يقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة، وتحمل المسؤولية بغير تردد، وإذا كان ذلك صحيحاً بالنسبة لأية مؤسسة فإنه أصح ما يكون بالنسبة للمؤسسة التربوية، وعمادها المدرسة، ذلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أن المؤسسة تتصدى لمهمة حساسة وحيوية للمجتمع ألا وهي تربية الأجيال، ومن المعروف أن جوهر عملها التربوي هو تنمية الخلق القويم، وترسيخ القيم السبيمة، وتكريس روح الحس بالمسؤولية، وإذا كان الأمر كذلك فإن التزام قائد هذه المؤسسة التربوية الميدانية (المدرسة) بالأخلاقيات المهنية هو مسألة على جانب كبير من الأهمية والخطورة، فهو الذي يوجه المدرسة، ويطبعها بطابعه.

من كل ما تقدم من مفاهيم، يلاحظ ان هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام على الرغم من الاختلاف في التفسير. ومن ذلك يمكن القول بان الالتزام ما هو الا الايمان باهداف المنظمة وقيمها، والعمل باقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، وتجسيد تلك القيم. كما يلاحظ أن اغلب المفاهيم التي تمت الاشارة اليها آنفا، قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من ارادة الفرد وباختياره، دون النظر الى الالتزام القسري، او ما يطلق عليه بالاذعان، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات. وقد يتم استخدام الاسلوب القسري لرفع درجات الالتزام عند الافراد كطريق يؤدي في النهاية الى خلق الالتزام الطوعي او الارادي.

2-اشكال الالتزام التنظيمي:

اشار السالم وصالح (1991) الى ان الالتزام التنظيمي يأخذ ثلاث صور هي:

أ-الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين:

فالعضوية في المنظمة وسيلة لتحقيق اهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

ب-الالتزام قيمة في حد ذاته:

وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح اهداف المنظمة وقيمها، اهداف اعضائها وقيمهم، بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

ج-الالتزام امتثالا لما يتوقعه الآخرون:

وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على اعضاء منظمة معينة خوفا من عقوبات، فضلا عن ان للعادات والتقاليد الاجتماعية دورا مؤثرا في الافراد في اظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون اليها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بأربعة عوامل كما ذكرها كل من السالم وصالح (1991) و علام (1993) هي:

أ-الخصائص الشخصية: وتشمل العمر والجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية.

ب-الخصائص التنظيمية: وتشمل نمط القيادة، والأجور، وطبيعة العلاقة التي تربط الفرد بزملاء العمل والمشاركة في صنع القرار.

ج-خصائص العمل: وتشمل متطلبات العمل المعين من مهارات وقدرات وأساليب واجراءات ودرجة استقلالية مناسبة وتغذية راجعة.

د-خصائص البيئة الخارجية: وتشمل مجموعة عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية ويظهر فيها قوة العامل الاقتصادي بتوافر الفرص البديلة للفرد والتي لها تأثير في التزامه التنظيمي.

وأضاف علاوي (1998) أن المنظمة تتمكن من تعزيز الالتزام عن طريق استخدام محكات مناسبة في اختيار القادة الإداريين، وتصميم خطة متماسكة، لعمل الجماعة تأخذ بنظر الاهتمام اتجاهاتها وقيمها، وبناء نظام اتصال واضح بين الافراد، لغرض الالتزام برسالة المنظمة، والقيام بدراسة وتقويم ذاتي لمستوى التزامهم التنظيمي لهم، وتقوية الاتجاهات الايجابية نحو العمل، والاهتمام بالبناء النفسي والاجتماعي لافراد المنظمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: الدراسات السابقة:

لما كانت الدراسة الحالية تهدف الى دراسة ثلاثة متغيرات هي السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الميدان، لذا فقد تم التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة بغية الإفادة من كيفية تناولها للمشكلات، واختيارها للعينات، واستخدامها للادوات وتحليلها للبيانات، فضلاً عن النتائج التي توصلت إليها.

تم الحديث اولا عن دراسات سابقة تناولت السلوك القيادي بدءا بالدراسات العربية، تلتها الدراسات الأجنبية حول الموضوع، وبعد ذلك تم الحديث عن الرضا الوظيفي بالطريقة السابقة نفسها بالتطرق الى دراسات عربية، ثم دراسات اجنبية، وأخيراً تم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي عربيا واجنبيا. وبعد ذلك وضع الباحث خلاصة لهذه الدراسات. وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة:

أولا: دراسات السلوك القيادي:

أ-الدراسات العربية.

أجرى الشمسي (1990) دراسة حول "السمات الشخصية للتدريسيين في الجامعة وعلاقتها بسلوكهم القيادي" هدفت الى الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. **ما سمات الشخصية ذات الاولوية للتدريسيين في الجامعات وما نسبة توافرها؟**
2. **ما نمط السلوك القيادي للتدريسيين المكلفين برئاسة الاقسام العلمية؟**
3. **ما العلاقة بين سمات الشخصية وانماط السلوك القيادي للتدريسيين المكلفين برئاسة الأقسام العلمية؟**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتحقيقا لأهداف الدراسة تم بناء مقياس سمات الشخصية للتدريسيين في الجامعة وتبنى الباحث مقياس نسبة نجاح القائد بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد تم تطبيق المقياسين على عينة تألفت من (62) رئيس قسم وفرع موزعين على (14) كلية من كليات جامعة بغداد، وبعد جمع البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة خط الانحدار، توصل الباحث الى النتائج الآتية:

ان سمات الشخصية (ذات الاولوية) تمثلت في: العلمية، والموضوعية، وتحمل المسؤولية، والاتزان الانفعالي، والعدالة، والثقة بالنفس، والابداع والمرونة لم تكن على مستوى واحد من حيث توافرها لدى رؤساء الاقسام العلمية، وان سلوك رؤساء الاقسام كما يرون انفسهم يتميز بالعدالة والموضوعية والمرونة بمستوى جيد جداً،

وبمستوى جيد للثقة بالنفس، والاتزان الانفعالي، وبمستوى مقبول لسمة تحمل المسؤولية بيد ان هذا السلوك يتصف بالضعف في سمة الابداع. وبينت الدراسة ان (90%) من رؤساء الاقسام العلمية يقعون ضمن منطقة القيادة الناجحة بيد ان (18%) يقعون ضمن النمط القيادي الانموذجي، وان رؤساء الاقسام العلمية بصورة عامة يهتمون بالعمل والعلاقات الانسانية معا. وتبين ان النجاح في القيادة يتضمن الاهتمام العالي لكل من الدورين، دور الاهتمام بالعلاقات الانسانية، حصل على افضلية اكثر من دور الاهتمام بالعمل في امكانية النجاح في القيادة. وان العلاقة بين سمات الشخصية ونمط السلوك القيادي ليست على مستوى واحد، بل تختلف من نمط لاخر من انماط السلوك القيادي فضلا عن ان سمات الشخصية تختلف في علاقتها بنمط السلوك القيادي من حيث القوة والاتجاه.

اما الدراسة التي قام بها ارشيد (1991) حول " الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين" ، فقد هدفت الى الاجابة عن الاسئلة الآتية:

1. هل تختلف تقديرات العاملين في مديريات التربيةوالتعليم حول الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا، باختلاف مؤهلم العلمي، وجنسهم، وخبرتهم؟
2. هل تختلف تقديرات العاملين في مديريات التربية والتعليم حول مساهمة الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم، باختلاف مؤهلهم العملي، وجنسهم، وخبرتهم؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. ما العلاقة بين الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا وبين مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم؟ وما العلاقة بين كل جانب من جوانب الدور القيادي لمديري التربية الممارس وبين مساهمة كل جانب منها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ذكورا واناثا في مديريات التربية والتعليم الحكومية التابعة لمحافظتي اربد والمفرق والبالغ عددها(8) مديريات تربية وتعليم في العام الدراسي 1991م. وبلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (602) موظفا وموظفة. اما العينة فقد اختيرت بطريقة طبقية عشوائية وبلغ عدد افرادها(354) موظفا وموظفة.

وكانت اداة الدراسة استبانة واحدة طورها الباحث، وبعد معالجة البيانات تمت الاجابة عن السؤالين الاول والثاني باستخدام تحليل التباين وفق التصميم العاملي (2×2×3) وللاجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تقديرات العاملين حول الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في الاردن يعزى الى المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تقديرات العاملين حول الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في الاردن، يعزى لاي من التفاعلات بين متغيرات الدراسة المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية، بين تقديرات العاملين في مديريات التربية حول مساهمة الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم يعزى الى مؤهلهم العلمي (جامعي، غير جامعي) واوضحت هذه الدراسة ان الفرق بين المتوسطات كان لصالح العاملين في مديريات التربية والتعليم ذوي المؤهل العلمي الجامعي.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تقديرات العاملين حول مساهمة الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في تحقيق الرضا الوظيفي يعزى الى متغيري الدراسة كل على حدة، وهما الجنس، والخبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- هناك علاقة ايجابية وقوية بين الدور القيادي لمدير التربية والتعليم الممارس حاليا وبين مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.87) كما ظهرت علاقة ايجابية بين كل جانب من جوانب الدور القيادي الممارس حاليا وبين مساهمة كل جانب منها في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث كانت اعلاها (0.85) واقلها (0.81).

اما الدراسة التي قام بها العمري(1992) حول " السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين" فقد كان الهدف منها التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة وعدد من المتغيرات التنظيمية الهامة في المدرسة والتعرف إلى العلاقة بين هذا السلوك ومتغيري ثقة

المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى اثر المتغيرات الذاتية للمعلم (المؤهل، والجنس، والخبرة التربوية، والخبرة الحالية، ومستوى المدرسة) في هذه العلاقة.

تكونت عينة البحث من (202) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث ثلاث ادوات لجمع البيانات هي استبيان وصف سلوك القائد (LBDQ) واداتين طورهما الباحث لقياس درجتي الثقة بالمدير والفعالية الادارية، كما استخدم معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج لوصف العلاقات واختبار الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقة المعلمين بالمدير من جهة ومجموعة المتغيرات المستقلة الآتية من جهة اخرى: سلوك المدير ببعديه، ومؤهل المعلم، وجنسه، وخبرته التربوية، ومستواه، وخبرته الحالية.
- لا يوجد اسهام دال احصائيا لأي من المتغيرات المستقلة السبعة الواردة في الفرضية الاولى في شرح التباين في ثقة المعلمين بالمدير.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية المدير من وجهة نظر المعلمين وبين المتغيرات السبعة السابقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لا يوجد اسهام دال احصائيا لاي من المتغيرات المستقلة السبعة الواردة في الفرضية الاولى في شرح التباين في فعالية المدير.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة دالة احصائيا بين الثقة بالمدير من جهة ومتغيرات سلوكه القيادي مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة اخرى.
- وجود اسهام دال احصائيا لمتغيرات السلوك الاعتباري للمدير وسلوكه في وضع اطار العمل ومستوى المدرسة وخدمة المعلمين فيها على الثقة بالمدير.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين الفعالية الادارية من جهة ومتغيرات السلوك القيادي للمدير مجتمعة مع متغيرات المعلم من جهة اخرى.
- وجود اسهام دال احصائيا لمتغيرات السلوك الاعتباري للمدير وسلوكه في وضع اطار العمل ومؤهل المعلم العلمي على الفعالية الادارية.

كما اجرى الصانع وعطا(1994) دراسة هدفت الى توضيح أي الانماط القيادية اكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم وهل تتأثر هذه الانماط القيادية بخبرة المدير او مؤهله العلمي؟ وهل هناك علاقة بين ولاء المعلم لعمله وبين الانماط القيادية التربوية؟

ولجمع البيانات استخدم الباحثان اداتين هما: استبانة وصف سلوك القائد التي طورها باغازي واستبانة قياس ولاء المعلم لمهنة التدريس التي أعدها الفرحان. كما اختار الباحثان عينة عشوائية من المعلمين بلغت (177) معلما ممن يعملون في المرحلة الابتدائية، واستخدما للتحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين وقد اسفرت النتائج عما يأتي:

- يعد النمط الديمقراطي هو الاكثر شيوعا وممارسة من قبل المديرين يليه النمط الاوتوقراطي ثم الترسلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لا يوجد فرق دال احصائيا في نمط القيادة التربوية الممارسة يعزى الى المؤهل العلمي للمدير، بينما وجد فرق ذو دلالة احصائية في نمط القيادة الممارسة يعزى لخبرة المدير.
- هنالك اثر للتفاعل بين خبرة المدير ومؤهله على ممارسة الانماط القيادية.
- يميل ولاء المعلم لمهنة التدريس نحو الاتجاه الموجب.
- ليس هناك فرق دال احصائيا في درجة ولاء المعلمين لمهنة التدريس يعزى لخبرة المعلم ومؤهله.
- هناك ارتباط دال احصائيا بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية، حيث ارتبط النمط الديمقراطي ايجابيا مع درجة ولاء المعلمين في حين ارتبط النمط الاوتوقراطي والترسلي سلبيا مع درجة ولاء المعلمين لمهنة التدريس.

اما دراسة المحبوب(1998) والتي هدفت "إلى التعرف إلى رأي مديرات المدارس الابتدائية في منطقة الاحساء التعليمية بالمملكة العربية السعودية عن أهم الخصائص والصفات للقيادة الادارية الفعالة في ضوء متغيري الخبرة والعمر، فقد اشارت نتائجها ان مديرات المدارس الابتدائية يرين التأكيد على ضرورة الالتزام بالنمط السلوكي الإنساني

في ممارستهن للعمل الاداري في المدرسة، اضافة لذلك كشفت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تذكر بين تصورات المديرات تبعا لسنوات الخبرة والعمر في عوامل الانماط الادارية موضوع الدراسة.

أما الدراسة التي أجراها ابو جلبان (2002) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش فقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال كما يراها المعلمون؟

هل تختلف آراء المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال باختلاف: الجنس (ذكور، إناث) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

هل تختلف آراء المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال باختلاف: المؤهل العلمي (بكالوريوس فما فوق، ما دون البكالوريوس) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

هل تختلف آراء المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال باختلاف: مستوى المدرسة (اساسي، ثانوي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هل هناك أثر للتفاعلات الثنائية الممكنة بين متغيرات الدراسة المستقلة الثلاثة على تحديد درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

هل هناك أثر للتفاعل الثلاثي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة على تحديد درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للعام الدراسي 2001/2000 والبالغ عددهم (2133) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية والبالغ عددهم (215) معلماً ومعلمة من بين المجتمع الكلي.

وقام الباحث بتطوير أداة مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات وبعد تحليل النتائج، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة الممارسة للسلوك القيادي الفعال من وجهة نظر المعلمين تعتبر جيدة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة على المقياس الكلي (3.81) من الدرجة الكلية للمقياس وهي (5) درجات، وتعتبر هذه القيمة مؤشراً جيداً لدرجة الممارسة.

أما بالنسبة للسؤال الثاني فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للجنس ولصالح الذكور في مجال العلاقات الإنسانية ومجال المدرسة والمجتمع المحلي.

أما بالنسبة للسؤالين الثالث والرابع فتبين عدم وجود تفاعلات ثنائية أو ثلاثية بين المتغيرات المستقلة باستثناء التفاعل الثنائي بين متغيري (الجنس والمؤهل العلمي) في مجال المدرسة والمجتمع المحلي حيث تبين أن المتوسط الحسابي للذكور الذين يحملون أقل من بكالوريوس، أعلى من المتوسط الحسابي للذكور الذين يحملون بكالوريوس فما دون، وتبين أيضاً أن المتوسط الحسابي للإناث ممن يحملن بكالوريوس فما فوق أعلى من المتوسط الحسابي للإناث ممن يحملن بكالوريوس فما دون.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسات الأجنبية:

هدفت الدراسة التي قام بها شاكو(Chacko,1988) إلى الكشف عن أثر أسلوب القيادة الإشرافي في أهداف المؤسسة التعليمية، وفي نوع العلاقات القائمة بين المعلمين والمشرفين، وتألفت عينة الدراسة من (250) مديرا في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ما بين الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. كما وبينت نتائج هذه الدراسة أيضا أن الأسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح في العلاقات الموجودة بين المعلمين، وان هذه العلاقات تزداد قوة وايجابية كلما توافرت للمعلمين فرص المشاركة في رسم الأهداف وصنع القرارات التربوية.

أما سميث وستانلي(Smith and Stanley.,1992) فقد قاما بالكشف عن العلاقة بين الخصائص الشخصية والبيئية والسلوك الإداري لمديري المدارس ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطبيق قائمة القيادة التدريسية (Instructional Leadership Inventory) ومسح تقييم مدير المدرسة (School Administrator Assessment Survey) على عينة مكونة من (160) مديرا وقد أظهرت النتائج أن من الخصائص الشخصية التي تؤثر في السلوك الإداري ، الأهداف التي يضعها الأفراد لتعزيز القيادة، كما تبين أن من الخصائص البيئية التي تؤثر في السلوك الإداري البيئة النفسية (Psychological Environment) للمنظمة التعليمية. فضلاً عن ذلك تبين أن المنطقة التعليمية التي تركز على وجود التنافس والمقارنة بين الظروف التنظيمية الداخلية للعمل الإداري من ناحية ومدى ملاءمة المناخ المحيط من ناحية أخرى هي التي سيكون بها التعليم ناجحا.

وفي الدراسة التي أعدها هيلر وويليام (Heller and William, 1993) والتي "هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم والأسلوب القيادي للمدير فقد اعتمدت الدراسة نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانجارد (Hersey and Blanchards situational Leadership) وذلك للبحث في العلاقة بين السلوك القيادي ورضا المعلمين والمشاركة والتفويض. وقد أظهرت النتائج أن حوالي 42% من (339) معلما من عينة الدراسة غير راضين. وكان رضا المعلمين متدنيا عن المظاهر الحالية للتعليم، بينما كان اغلبهم راضين عن التعاون بين العاملين. كذلك أظهرت الدراسة بان الرضا الوظيفي ليس بذي دلالة إحصائية تعزى إلى السلوك القيادي للمدير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الدراسة التي أجراها بوغلر (Bogler, 1999) فقد هدفت إلى "إعادة تقييم سلوك المديرين كعامل متعدد في الرضا الوظيفي للمعلمين كما هدفت إلى تفحص اثر ثلاثة عوامل للرضا الوظيفي لدى المعلمين هي:

- نمط المدير القيادي (إجرائي أو تحويلي).
- استراتيجية صنع القرار لدى المدير (أوتوقراطي أو مشارك).
- رضا المعلمين عن وظائفهم.

وقد تم استعراض هذه العوامل الثلاثة، كما تم إعداد استبانة تحتوي على إجابات محددة (مغلقة) وزعت على 930 معلما في مدارس حكومية وأشارت النتائج إلى أن نظرة المعلمين للمكانة الوظيفية (الهيبة) وتقدير الذات والاستقلالية في العمل، والتطوير المهني الذاتي تسهم إسهاما كبيرا في الرضا الوظيفي. ووجد أن أنماط القرارات لدى المديرين ليست بذات تأثير معنوي على رضا المعلمين. ولذلك يفضل المعلمون العمل مع المدير التحويلي وليس المدير الإجرائي.

ووجد أن أكثر المعلمين يدركون أن عملهم التعليمي مهنة ومركز (أساسي) لحياتهم وهم راضون عنه.

ثانيا: دراسات الرضا الوظيفي.

1 الدراسات العربية.

هدفت الدراسة التي أعدتها ياسين(1990) إلى تحديد درجة الرضا عن المهنة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة رضا مدير المدرسة الثانوية في الأردن عن مهنته؟
2. ما أبعاد المهنة التي تشكل أسهاما أكبر ، في زيادة درجة الرضا الوظيفي الكلي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن؟
3. هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي الكلي والرضا عن جوانب العمل الأخرى عند مديري المدارس الثانوية في الأردن باختلاف الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي وما طبيعة التفاعل بينهما؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الكبرى وكان عددهم (94) مديرا ومديرة. واستخدمت الباحثة مقياسين: الأول دليل وصف المهنة (JDI) والثاني استبانة الرضا العام الرضا العام عن المهنة وهما ليسا من إعداد الباحثة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام وأنهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الراتب وفرص الترقية المتاحة، وبدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة للأبعاد: ممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل.

كما أشارت النتائج إلى أن الذكور ابدوا درجة رضا أعلى من الإناث بالنسبة لبعد ممارسة المهنة الحالية: في حين أشارت النتائج إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى(0.05) لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام. كما انه لا يوجد هنالك أثر للتفاعل بين كل من متغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام.

أما الدراسة التي أجرتها شهاب(1992) والتي هدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في وادي الأردن من خلال أربعة إبعاد هي: العمل نفسه، المرتب، الفرص المتاحة للترقية، زملاء العمل،

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة الرضا الوظيفي الذي يسود في المدارس الثانوية في وادي الأردن؟
2. هل يختلف الرضا الوظيفي الذي يسود في مدارس منطقة وادي الأردن تبعا للمناخ التنظيمي (مغلق، منفتح) والجنس(ذكر، أنثى) والخبرة(اقل من 5 سنوات، 5-9 سنوات، 10 سنوات فما فوق).
3. هل هناك اختلاف في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات وادي الأردن تبعا للتفاعلات بين متغيرات الدراسة: المناخ التنظيمي والجنس، والخبرة، والتخصص.

تشكلت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن وبلغ عددهم (457) معلما ومعلمة. استخدمت الباحثة مقياسين الأول استبانة وصف المناخ التنظيمي، والثاني استبانة دليل وصف المهنة. واشترت النتائج إلى ما يأتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاعلات الرباعية والثلاثية والثنائية من متغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والخبرة، والمناخ التنظيمي) في الرضا الوظيفي العام وأبعاده المختلفة، (المهنة الحالية، والمرتب، وزملاء العمل، والإشراف وفرص الترقية، والرضا الوظيفي).
- وجود أثر لمتغير الجنس على بعدي الرضا عن ممارسة المهنة الحالية والمرتب لصالح الإناث حيث أبدين درجة من الرضا أعلى من الذكور.
- وجود أثر لمتغير التخصص على درجة الرضا العام عن المهنة وعن بعد المرتب والترقية لصالح المعلمين من ذوي تخصص العلوم الإنسانية في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التخصص على بعد ممارسة المهنة الحالية وبعد الرضا عن الزملاء في العمل.
- وجود أثر لمتغير المناخ التنظيمي على درجة الرضا عن بعد المرتب وممارسة المهنة الحالية والرضا العام في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على درجة الرضا عن بعد الترقية.

وفي دراسة فروقة(1992) والتي هدفت إلى الكشف عن أنماط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء الأقسام في الكليات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أنماط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء أقسام الكليات الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟
2. ما أثر نمط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء أقسام الكليات الأكاديمية في الجامعة الأردنية على رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم؟

تكون مجتمع الدراسة من (450) فردا يمثلون مختلف الكليات العلمية والإنسانية في الجامعة الأردنية اما عينة الدراسة فكانت (183) فردا.

وأظهرت نتائج الدراسة انه تم تنميط السلوك الإداري لعمداء ورؤساء أقسام كليات الجامعة الأردنية. إلى أربعة أنماط هي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النمط الأول: اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بأعضاء هيئة التدريس.

النمط الثاني: اهتمام كبير بأعضاء هيئة التدريس واهتمام قليل بالعمل.

النمط الثالث: اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بأعضاء هيئة التدريس.

النمط الرابع: اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بأعضاء هيئة التدريس.

كما أظهرت النتائج شيوع الأنماط الإدارية الأربعة بين العمداء ورؤساء الأقسام في كليات الجامعة الأردنية وكانت كما يأتي:

1- النمط الثالث 2-النمط الرابع 3-النمط الأول 4-النمط الثاني

كما أظهرت النتائج:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto$ = 0.05) لمتغير الرتبة الجامعية لرضا أعضاء هيئة التدريس عن التدريس، وكانت دلالة الفروق لصالح فئة رتبة أستاذ مساعد مقابل فئة رتبتي أستاذ مشارك وأستاذ.
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرتبة الجامعية على رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل عن كل من البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنوع الكلية على رضا هيئة التدريس عن العمل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto$ = 0.05) لمتغير النمط الإداري لكل من العمداء ورؤساء الأقسام على رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الدراسة التي أجرتها حسين (1999) فقد هدفت إلى تطبيق أنموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانجارد ونظرية هيرزبيرج على مدارس التعليم الأساسي بمدينة عدن، ودراسة العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور نظرية هيرزبيرج ذات العاملين.

وكانت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب القيادية لمديري المدارس الأساسية في مدينة عدن من منظور أنموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانجارد تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المعلمين في المدارس الأساسية في مدينة عدن عن محتوى وبيئة العمل من منظور نظرية الدافعية لهيرزبيرج تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

وقد تم استخدام أداتين هما استبانة الأساليب القيادية التي صممها هيرسي وبلانجارد والمتضمنة (12) حالة واستبانة الرضا الوظيفي وتضم (34) فقرة.

أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية حيث تم اختيار (268) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (1070) معلماً ومعلمة كما شملت العينة كافة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة عدن حيث بلغ عددهم (53) مديراًُ ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الأولى بصورة جزئية، وذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب القيادية لمديري المدارس الأساسية في مدينة عدن ومن منظور أنموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانجارد تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس.
- عدم قبول الفرضية الثانية، وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية في مدينة عدن عن محتوى وبيئة العمل ومن منظور نظرية هيرزبيرج تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عدم قبول الفرضية الثالثة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين معهم.

وهدفت الدراسة التي أجرتها عيد (2000) إلى تعرف النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية هيرسي وبلانجارد؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى جنس المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى اختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى إذ بلغ عددهم (77) مديراً ومديرة، و (1534) معلماً ومعلمة. وكانت عينة الدراسة (69) مديراً ومديرة، و (275) معلماً ومعلمة. وقد تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (Leader Effectiveness and Adaptability Description) واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثنائي للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث. وقد أظهرت النتائج ما يأتي:

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين حسب النسب المئوية كما يلي: بالنسبة للجنس كانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي للذكور (59%) إما الإناث (63%)، أما بالنسبة للاختصاص فكانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي للاختصاص العلمي ذكور(58%) أما المعلمات (65%) والاختصاص الأدبي ذكور (59%) أما الأدبي إناث(63%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

1 الدراسات الأجنبية:

لقد أجرى ماهير ومارتن (Maehr & Martin,1990) دراسة بعنوان التزام المعلمين ورضاهم الوظيفي. حيث أظهرت الأبحاث الحديثة المتعلقة بالنشاط المدرسي أن الاستثمار الشخصي للمعلمين والالتزام له أهمية ليس فقط للتعليم ولكن أيضا للرسالة التربوية الخاصة بالعمل في مدارسهم.

وهناك دليل متنام على أن المظاهر التنظيمية في المدارس لها علاقة بالرضا الوظيفي والالتزام.

استخدم في هذه الدراسة أسلوب تحليل المسار على عينة مكونة من (101) معلما من أربع مدارس في منطقة جامبين /الينوى(Champaign Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية، الدراسة الملخصة في هذه الورقة تفحص النموذج السببي (التعليلي) الذي يربط السلوك القيادي بالثقافة التنظيمية وبرضا المعلمين وبنموذج الالتزام التعليلي كذلك، وكانت النتائج كما يأتي:

- إن الثقافة (التنظيمية) المدرسية تضغط الإنجاز، وان الإدراك متشابه في إظهار الرضا والالتزام، بينما الثقافة التي تؤكد الاندماج ليست بذات دلالة قوية.
- (الطاقة أو القوة الحيوية) كان لها تأثير سلبي في تلك الاتجاهات. إن إدراك التأثير التنظيمي في الإنجاز والوعي قد ضم إلى أنماط محددة في العمل الذي يقوم به المديرون.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن نشاط المديرين الذي يتضمن الإشراف وإعطاء التعليمات وتوجيه تقدم الطلاب لم يكن عاملا مهما.

وفي الدراسة التي أجرتها مكي(Mckee,1991) والتي هدفت للتعرف إلى نمط القيادة لدى عمداء كليات المجتمع والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها ، عمدت الباحثة إلى توزيع استبانة على رؤساء الأقسام في كليات المجتمع وبلغ عددهم (321) فردا لقياس الرضا الوظيفي لديهم وتصوراتهم للسلوك القيادي الذي يتبعه قادة الكلية وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- ارتباط الرضا الوظيفي المرتفع بالسلوك القيادي من النوع (العلاقة العالية، والمهمة المنخفضة).
- وجد الرضا الوظيفي المنخفض بين الذكور من أعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى بلنجسلو وكروس(Billingsleu and Cross,1992) دراسة هدفت لتقصي العوامل التي تسهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في كل من القطاعات التربوية الخاصة والعامة، وقد تم تطبيق استبانة لجمع المعلومات على (463) معلما في القطاع الخاص و(493) معلما في القطاع العام في ولاية فرجينيا، وقد اظهر تحليل البيانات أن المتغيرات المتعلقة بالعمل كدعم القيادة ونمطها وصراع الأدوار، والتوتر في العمل هي من العوامل التي يمكن لها التنبؤ بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج تشابه هذه العلاقة بين القطاعين العام والخاص.

وأجرى هيلر وويليام (Heller & William, 1993) دراسة بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين، والسلوك القيادي للمديرين وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والسلوك القيادي للمديرين المتمثل في: التخابر المشاركة، وقد أظهرت النتائج أن حوالي (42%) من اصل (399) معلما كانوا غير راضين عن الممارسات القيادية التي يمارسها المديرون. وقد اظهر المعلمون أن عدم الرضا لديهم يتمثل في مظاهر الدعم المالي، في حين يزداد الرضا الوظيفي في مجال العلاقة مع الزملاء كما أظهرت الدراسة عدم ارتباط الرضا الوظيفي بالسلوك القيادي للمديرين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الدراسة التي أجراها براون (Brown, 1993) فقد كانت دراسة استطلاعية هدفت إلى "بحث العلاقة بين نمط القيادة المرغوب وكلا من الرضا الوظيفي واتجاهات المعلمين نحو اللامركزية في سلطات المعاهد التعليمية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة تقيس الاتجاهات نحو اللامركزية، واستبانة تقيس التعاون في العمل الذي طورها فيدلر(Fiedler)، واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وقد تم جمع الاستبانات جميعها في أداة واحدة سميت استبانة نمط القيادة المرغوب (PLSQ)، حيث وزعت على كافة أعضاء إحدى كليات المجتمع والبالغ عددهم(60) عضوا وأعيد منها (39) فقط وقد استخدم الباحث تصميم الدراسة الاستطلاعية والاسترجاعية وقد أظهرت النتائج ما يأتي:

- يفضل المعلمون نمط القيادة اللامركزية.
- لم تظهر ارتباطات ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي المرغوب.
- تشابهت نتائج هذه الدراسة فيما يتصل بالرضا مع نتائج الدراسات السابقة.

وأجرى ريس وبيدرو و شين (Reyes, Pedro & Shin,1995) دراسة بعنوان التزام المعلم والرضا عن العمل : تحليل سببي 0 وقد استخدم في هذه الدراسة سلم المهن الطولية لدراسة العلاقة السببية (التعليلية) بين التزام المعلمين نحو التنظيم المدرسي والرضا الوظيفي، إذ تم مسح آراء (854) معلما. وأشار تحليل الانحدار الارتباطي المستخدم في هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي كان سببا أوليا لالتزام المعلمين.

ثالثا: دراسات الالتزام التنظيمي:

1 الدراسات العربية:

لقد أجرى ابو عين (1983) دراسة بعنوان أثر التزام مديري مكاتب التربية والتعليم في الأردن بعملهم، واثر علاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين في نجاحهم الإداري. حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى التزام مديري مكاتب التربية والتعليم بعملهم كمركز اهتمام حياتي رئيسي لهم؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. ما مقدار التباين المشترك بين النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المرؤوسين وكل من متغيرات: التزامهم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين، والتفاعل بينهما؟
3. ما مقدار ما يضيفه إلى تباين النجاح الإداري كل من متغيرات: التزام مديري مكاتب التربية والتعليم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين، والتفاعل بينهما، عندما يقاس النجاح بأخذ آراء المرؤوسين؟
4. ما مقدار التباين المشترك بين النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء، وكل من متغيرات: التزامهم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين والتفاعل بينهما؟
5. ما مقدار ما يضيفه إلى تباين النجاح الإداري كل من متغيرات: التزام مديري مكاتب التربية والتعليم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين، والتفاعل بينهما، عندما يقاس النجاح بأخذ آراء الرؤساء؟

وقد تكون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة من أربعة مجتمعات في العام الدراسي 1983/1982، واستخدم الباحث ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة، وتوصل إلى النتائج الآتية:

1. تصنيف مديري مكاتب التربية والتعليم على مقياس مراكز الاهتمامات الحياتية إلى فئتين من الفئات الثلاث التي يصنفها المقياس: فئة المتوجهين نحو الوظيفة ونسبتهم (63%) تقريباً، وفئة الذين لا تفضيل عندهم في مراكز الاهتمامات الحياتية، ونسبتهم (37%). في حين لم يصنف منهم أحد في فئة اللامتوجهين نحو الوظيفة.
2. شرحت المتغيرات المستقلة الثلاثة (التزام مديري مكاتب التربية والتعليم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين، والتفاعل بينهما) مجتمعة (33%) من التباين في النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المرؤوسين، وهي قيمة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. شرح متغير العلاقات الشخصية منفرداً (24%) من التباين في النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المرؤوسين، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
4. شرحت المتغيرات المستقلة الثلاثة (التزام مديري مكاتب التربية والتعليم بعملهم، وعلاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين، والتفاعل بينهما) مجتمعة (29%) من التباين في النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء، وهي قيمة غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
5. شرح متغير الالتزام منفرداً (14%) من التباين في النجاح الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر رؤسائهم، و (5%) من وجهة نظر مرؤوسيهم، وهما قيمتان غير دالتين إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

هدفت دراسة عمر(1990) إلى معرفة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها وقد أجريت على عدد من المديرين العاملين في المدارس الحكومية في كل من عمان والسلط في الأردن وبلغت عينة الدراسة (134) مديرا ومديرة. وهدفت أيضا إلى حصر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية والتعرف إلى مدى التزام المديرين بها في أثناء ممارستهم للعملية الإدارية مع المعلمين والطلبة والمجتمع والمهنة تبعا لمتغيرات المديرين، والجنس والمؤهل الإداري، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة ملتزمون بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية. إلا أن التزام المديرين في مديريات العاصمة أكثر منه في مديريات السلط، وأظهرت الدراسة أيضا أن المديرات أكثر التزاما بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من المديرين الذكور، ولكن تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الإداري ومدة الخدمة من جهة وبين مدى الالتزام بهذه الأخلاقيات من جهة أخرى. وأخيرا بخصوص متغير المؤهل العلمي فقد بينت الدراسة أن ذوي المؤهلات العلمية العليا أكثر التزاما بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من غيرهم من ذوي المؤهلات الأدنى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأجرى كل من خضير والنعيمي والنعيمي (1996) دراسة في جامعة بغداد هدفت للكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية وعن وجود فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية.

ومن أجل تقديم أفكار وآراء نظرية وإجابات تعتمد على الاختبارات والقياسات العلمية لهذه الدراسة فقد تم توزيعها على أربعة محاور: ركز الأول منها على استعراض مكثف للطروحات النظرية السابقة . أما المحور الثاني فقد خصص للمنهجية، واستعرض الثالث أهم النتائج التي توصل إليها. وجاء المحور الرابع والأخير ليتضمن الاستنتاجات والتوصيات. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يأتي:

- انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف.
- التأكد من وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية بنسبة (59%) كما تأكد إن تلك العلاقة هي باتجاه ايجابي أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفاعلية.
- وجود تماثل استنادا لمعامل (U) بين الكليات العلمية والإنسانية في درجة الولاء والمسؤولية، والإيمان بالمنظمة، واختلاف في رغبة أعضاء الهيئة التدريسية للعمل في الجامعة أو الكلية، كذلك وجود تماثل في درجة الفاعلية، بصورة عامة لكلتا المجموعتين باستثناء مؤشر الإشراف، الذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما ويدل هذا على عدم قبول الفرضية الثانية وفرضياتها المشتقة.

وأجرى السعود وبطاح (1996) دراسة بعنوان "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والإدارية، في مدى التزام مديري مدارس محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من (215) مديراً ومديرة، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. فيما يتعلق بالسؤال الأول (هل يختلف مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف الجنس؟). أظهر اختبار – ت – (t-test) فروقاً إحصائية هامة على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود إلى متغير الجنس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. فيما يتعلق بالسؤال الثاني (هل يختلف مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف المؤهل العلمي؟). أظهر تحليل التباين الأحادي فروقاً إحصائية هامة على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح حملة مؤهل دبلوم كلية المجتمع كما بينه اختبار نيومان- كولز على المقارنات البعدية.
3. فيما يتعلق بالسؤال الثالث (هل يختلف مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف الخبرة التعليمية؟). أظهر تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق إحصائية هامة على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود إلى متغير الخبرة التعليمية.
4. فيما يتعلق بالسؤال الرابع (هل يختلف مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف الخبرة الإدارية؟). أظهر تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق إحصائية هامة على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود إلى متغير الخبرة الإدارية.

وأجرى علاوي(1998) في العراق دراسة بعنوان "أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعة" وهدفت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات من جهة نظرهم؟
2. ما أساليب القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك فروق دالة إحصائيا بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في تصورهم لأساليب القيادة الإدارية؟
4. ما مستوى الالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات من وجهة نظرهم؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. ما علاقة أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات بمستوى الالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية؟
6. ما علاقة أساليب القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بمستوى الالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية؟

وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات وعددهم(14) عميدا وتشكل (30%) من المجتمع ومن رؤساء الأقسام والفروع العلمية (62) رئيس قسم وفرع وتشكل (30%) من مجتمع الدراسة ومن التدريسيين (448) تدريسيا وتشكل(15%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث أداتين هما:

- مقياس أساليب القيادة (LEAD) المعد حسب النظرية الموقفية وكان معامل الثبات له (0.74).
- مقياس الالتزام التنظيمي وقد طوره الباحث بالرجوع إلى الأدب السابق وكان معامل الثبات له (0.78).

لقد استخدم الباحث لتحليل النتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ولعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين وأظهرت النتائج ما يأتي:

- إن الأساليب القيادية المستخدمة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والفروع العلمية كانت الأسلوب الموجه في الموقف الأول، والأسلوب المدرب في الموقف الثاني والأسلوب الداعم في الموقفين الثالث والرابع.
- وجود فرق دال إحصائيا في الأسلوب الداعم بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والفروع العلمية، وكان الفرق لصالح رؤساء الأقسام والفروع العلمية في حين لم تظهر هناك فروق دالة إحصائيا في الأساليب (الموجه، والمدرب، والمفوض)، بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والفروع العلمية.
- أظهرت نتائج الهدف الرابع بعد استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة أن القيمة التائية المحسوبة كانت دالة إحصائيا، وبمقارنة قيمة المتوسط العملي مع معيار التقويم المستخدم اتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين في الجامعات كان بدرجة عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ليس هناك علاقة بين أساليب القيادة الإدارية التي يستخدمها عمداء الكليات والالتزام التنظيمي للتدريسيين في الجامعات.
- وجود علاقة بين أساليب القيادة الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام والفروع العلمية وبين الالتزام التنظيمي للتدريسيين في الجامعات.

2-الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة اورلي وشاتمان(O'Reilly, and ,Chatman,1986) إلى اختبار العلاقة بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي من جهة وهي: الالتزام بسبب المكافآت الخارجية، والالتزام بسبب الرغبة في الانتماء للآخرين، والالتزام بسبب التوافق بين قيم الفرد والمنظمة، وسلوك الدور الرسمي وسلوك الدور غير الرسمي من جهة أخرى في إحدى الجامعات الأمريكية، وقد اتضح وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي القائم على التوافق بين قيم الفرد والمنظمة والالتزام بسبب الرغبة في الانتماء للآخرين، وبين سلوك الدور الرسمي والدور غير الرسمي. بينما لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بسبب المكافآت الخارجية وأنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية.

وهدفت الدراسة التي أعدها جيونج(Cheng,1990) إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي والمفاهيم المختلفة للبيئة التنظيمية وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (588) مدرسا في المدارس الثانوية في هونج كونج لقياس الاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي وعلاقتها بالخصائص الشخصية والبيئة التنظيمية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل متعدد الخصائص مع وجود حساسية خاصة نحو البيئة التنظيمية.
- كان تأثير مظاهر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل مختلفا جدا تبعا لتأثير المتغيرات.
- يمكن أن يكون نمط القيادة ذا تأثير ايجابي على بعض مظاهر الالتزام، وذا تأثير سلبي على البعض الآخر منها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- كان موقع الرقابة وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي، والاتجاه نحو العمل بيد أن العلاقة كانت متوسطة.
- كان لطول مدة الخبرة التعليمية علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل، وعلاقة متوسطة بتلك العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية.

أما مورمان(Moorman,1991) فقد قام بدراسة لمعرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي للمديرين والولاء التنظيمي للموظفين، وكان هدفها الرئيس معرفة اثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي وولائهم التنظيمي. وقد شملت الدراسة (87) مديرا من عدة مؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا للولاء التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع، وان شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤثر بشكل عام على ولائهم التنظيمي، وأكدت الدراسة على الترابط الوثيق بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات حيث أن الحديث عن عدالة التوزيع دون عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي.

وفي دراسة اوتو (Otto,1993) التي حاولت معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي، وإحساسهم بالعدالة التنظيمية"، فقد شملت الدراسة منظمتين من قطاع الأعمال في ولاية متشغن الأمريكية. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وكل من: ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات: نوع المنظمة والمستوى الإداري للموظف.

أما الدراسة التي أعدها نكلاوس وإيماير (Nicklaus & Ebmeier,1999) بعنوان تأثير الإشراف التعاوني للزملاء والمديرين على ثقة المعلمين والتزامهم ورغبتهم في التعاون والفعالية فقد هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الإشراف التعاوني على خمسة متغيرات مؤثرة على المعلمين هي: الالتزام نحو التعليم ، الالتزام نحو المدرسة، والثقة بالإدارة، والثقة بالمعلمين، والرغبة في التعاون.وكذلك تقييم عاملين مؤثرين على القرارات الشخصية هما: توقعات الفعالية ونتائج التوقعات. وقد تبين في الدراسة أن أداء المعلمين يفضل متغيرات التعاون والالتزام نحو التعليم، بينما أداء المديرين يفضل جميع المتغيرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة لم يجد الباحث دراسة كاملة تناولت المتغيرات الثلاثة معا. بل كان يجد متغيرا يرتبط بمتغير آخر أو متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية يرتبطان معا. إلا أن هذه الدراسات التي استطاع الباحث أن يتوصل إليها وفي حدود علمه ومعرفته كان بعضها يطال الهدف المطلوب من اجل مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المشار إليها في هذه الدراسة.

إن أغلب الدراسات السابقة التي تم الحديث عنها في هذا الفصل كانت مجتمعاتها من المعلمين والطلبة ورؤساء الأقسام في الجامعات، ولم يجد الباحث دراسة أجريت على مديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام المديريات العاملين في مديريات التربية في الأردن عدا دراستي: أبو عين (1983)، وأرشيد (1991). لذا كان إجراء هذه الدراسة بمتغيراتها الثلاثة: درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، مثرياً للمكتبة التربوية بمثل هذا النوع من الدراسات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي اطلع عليها في مجالات عديدة من دراسته؛ إذ استفاد الباحث منها في بناء أدوات الدراسة، والتبصر بالطرق الفضلى في التحقق من كفاية تلك الأدوات، إضافة إلى توظيفه لتلك الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة الحالية من ناحية، وفي مناقشة نتائج الدراسة من الناحية الأخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل عرضا للإجراءات التي استخدمها الباحث في دراسته إذ قام بوصف مجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها وكذلك وصف أدوات الدراسة التي استخدامها في جمع البيانات فضلا عن إيجاد صدق وثبات هذه الأدوات والطريقة التي اتبعت في التطبيق والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وذلك على النحو الآتي:

أولا: مجتمع الدراسة:

شكل مجتمع الدراسة كافة رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (528) رئيس قسم. موزعين على (33) مديرية تربية وتعليم جميعها مديريات تعمل في الميدان خارج وزارة التربية والتعليم. وهذه المديريات موزعة على ثلاثة أقاليم هي:الشمال، الوسط، الجنوب، فقد بلغ عدد رؤساء الأقسام في إقليم الشمال (176) رئيس قسم، وفي إقليم الوسط (192) رئيس قسم، بينما بلغ عددهم في إقليم الجنوب (160) رئيس قسم. والجدول(4) يوضح ذلك

جدول (4)

مجتمع الدراسة حسب الأقاليم والمديريات وعدد رؤساء الأقسام

الإقليم	عدد المديريات في الإقليم	عدد رؤساء الأقسام
الشمال	11	176
الوسط	12	192
الجنوب	10	160
المجموع	33	528

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة وفق إجراءات اختيار العينة الطبقية العشوائية؛ إذ حدد الباحث الطبقات لتمثل الأقاليم الثلاثة: الشمال، والوسط، والجنوب. ثم اختار عشوائياً نصف عدد رؤساء الأقسام التابعين لكل إقليم. وبلغ عدد أفراد العينة من رؤساء الأقسام في إقليم الشمال (96) رئيس قسم، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من إقليم الوسط (88) رئيس قسم،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في حين كان عدد أفراد العينة في إقليم الجنوب (80) رئيس قسم. وبذلك بلغ المجموع الكلي لأفراد العينة (246) رئيس قسم تم توزيع الاستبانات عليهم، ويشكل هذا العدد (50%) من مجتمع الدراسة، وعاد من هذه الاستبانات (235) استبانة فقط، وبذا شكلت نسبة الاسبانات التي خضعت للتحليل (90%) من الاستبانات التي أرسلت إلى عينة الدراسة. والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

عينة الدراسة حسب الأقاليم والمديريات وعدد رؤساء الأقسام

الإقليم	عدد رؤساء الأقسام
الشمال	88
الوسط	96
الجنوب	80
المجموع	264

ثالثا: أدوات الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام. فإن الحاجة تدعو إلى استخدام ثلاث استبانات لقياس كل من السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام. لقد قام الباحث ببناء هذه الاستبانات الثلاثة بعد أن استعان بالأدب النظري حول الدراسة والدراسات السابقة وبعد أن تم توزيع استبانة مفتوحة تحتوي على خمسة أسئلة حول محتوى الاستبانات، حيث تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (48) رئيس قسم موزعين على (3) ثلاث مديريات، وكانت الأسئلة في هذه الاستبانة المفتوحة كما يأتي: انظر الملحق (3).

س1: اذكر بعض أنماط السلوك القيادي لمدير التربية والتعليم من خلال تعاملك معه هذا العام؟

س2: ما المواقف التي شعرت من خلالها انك راضٍ عن عملك؟

س3: ما المواقف التي شعرت من خلالها انك غير راضٍ عن عملك؟

س4: ما المواقف التي جعلتك ملتزماً بعملك؟

س5: ما المواقف التي جعلتك غير ملتزم بعملك؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبعد جمع هذه الاستبانة وتفريغها، حصل الباحث على عدد كبير من الفقرات ومن استبانات الدراسات السابقة تم بناء وتطوير ثلاث استبانات كما هو موضح فيما يأتي:

الاستبانة الأولى:

استبانة قياس درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن، اشتملت هذه الاستبانة على (98) فقرة، حيث أعطي لكل فقرة، وزن مدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، لتقدير السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن. وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، في حين أعطي البديل (نادراً) درجتان، أما البديل (أبداً) فقد أعطي درجة واحدة. وأعطيت للفقرات السلبية درجات معكوسة، أي أن البديل (دائماً) أعطي درجة واحدة، والبديل (غالباً) درجتين ، في حين بقي البديل (أحياناً) ثلاث درجات، أما البديل (نادراً) فأعطي أربع درجات، والبديل (أبداً) خمس درجات. والملحق (4) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الاستبانة الأولى:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على (21) محكما، من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص العاملين في كليات العلوم التربوية وكليات التربية في جامعات اليرموك والأردنية، ومؤتة وآل البيت، والجامعة الهاشمية وجامعة عمان العربية للدراسات العليا وعاد من هذه الاستبانة بعد التحكيم (14) استبانة محكمة فقط. والملحق (10) يبين أسماء المحكمين، وعد هذا العدد من المحكمين كافيا لغايات هذه الدراسة.وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى صدقها في قياس درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم. وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر؛ فقد حذفت (36) فقرة منها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (62) فقرة، والملحق (7) يوضح ذلك.

ثبات الاستبانة الأولى:

للتأكد من ثبات الاستبانة الأولى قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من (32) رئيس قسم من خارج عينة الدراسة في فترة زمنية تقدر بحوالي ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني في مديريتين للتربية والتعليم، وبعد التطبيق الثاني حذفت استبانتان لانتقال اثنين من رؤساء الأقسام من مركزيهما، وأصبحت العينة (30) رئيس قسم. بعدها تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person) بين أداء هذه العينة في مرتي التطبيق، بلغ معامل الارتباط (0.88) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001). كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال استخدام معادلة كرونباخ-ألفا. وقد كانت قيمة معامل الثبات باستخدام هذه الطريقة(0.96). وبذلك تم التحقق من ثبات الأداة.

الاستبانة الثانية:

استبانة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، اشتملت هذه الاستبانة على (67) فقرة، أعطيت كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري ونتائج الدراسة الاستطلاعية صنف الباحث فقرات هذه الأداة في ستة مجالات (عباس، 1978؛ رسلان، 1984؛ شهاب، 1992)هي:

1 الرضا عن الوظيفة.

2 الرضا عن الأجر.

3 الرضا عن فرص النمو والارتقاء.

4 الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.

5 الرضا عن مجموعة العمل.

6 الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وقد أعطي البديل (درجة عالية جداً) خمس درجات، والبديل (درجة عالية) أربع درجات، والبديل (درجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (درجة منخفضة) درجتان، والبديل (درجة منخفضة جداً) أعطي درجة واحدة. وأعطيت الفقرات السلبية درجات معكوسة، بمعنى أن البديل (درجة عالية جداً) أعطي درجة واحدة، والبديل (درجة عالية) درجتان، في حين بقي البديل (درجة متوسطة) بثلاث درجات، أما البديل (درجة منخفضة) أربع درجات، والبديل (درجة منخفضة جداً) أعطي خمس درجات. والملحق(5) بين الاستبانة بصيغتها الأولية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صدق الاستبانة الثانية:

للتأكد من صدق الاستبانة الثانية(استبانة الرضا الوظيفي) قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم توزيعها على (21) محكماً تم إعادة (14) استبانة وطلب من الأساتذة المحكمين بيان رأيهم في صياغة الفقرات لغويا، وبيان مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وبيان رأيهم في المقياس الذي اختير لهذه الاستبانة وكان المحكمون من العاملين في الجامعات الرسمية والخاصة في كليات العلوم التربوية وكليات التربية في جامعة اليرموك، والأردنية، ومؤتة، وآل البيت، والهاشمية وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وتم إلغاء كثير من فقرات هذه الاستبانة بناء على آراء المحكمين حيث تم حذف (27) فقرة لم تحصل على موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين. وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (40) فقرة. وبذلك اعتبرت الاستبانة صادقة لأنها تقيس ما وضعت لقياسه (انظر ملحق (8)). والجـدول(6) يوضح توزع فقرات الاستبانة على مجالاتها الستة.

جدول (6)

توزيع فقرات الاستبانة الثانية(الرضا الوظيفي) على المجالات

الرقم	الفقرات المجال	الفقـــرات	المجموع
1	الرضا عن الوظيفة	2، 7، 9، 11، 15، 36	6
2	الرضا عن الأجر	12، 13، 17، 21، 32	5
3	الرضا عن فرص النمو والارتقاء	18، 24، 27، 29، 30، 40	7
4	الرضا عن أسلوب الإشراف	1، 4، 10، 14، 20، 34، 39	7
5	الرضا عن مجموعة العمل	3، 5، 8، 16، 19، 25، 26، 31	8
6	الرضا عن النواحي الاجتماعية	6، 22، 23، 33، 35، 37، 38	7

ثبات الاستبانة الثانية:

للتأكد من ثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (32) رئيس قسم من خارج عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم مرتين تفصلهما مدة (21) يوما بين التطبيق الأول والثاني، وبعد التطبيق الثاني تم حذف استبانتين ، وذلك لتغير رئيسي قسمين بسبب النقـل. وبقيت (30) استبانة فقط. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person) بين أداء هذه العينة في مرئي التطبيق، فبلغ معامل الارتباط(0.86) وهو ذو دلالة إحصائية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عند مستوى (0.001). كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي، من خلال استخدام معادلة كرونباخ-ألفا. وقد كانت قيمة معامل الثبات باستخدام هذه الطريقة(0.93) وبذلك كانت الاستبانة ثابتة لغايات هذه الدراسة.

الاستبانة الثالثة:

استبانة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد اشتملت هذه الاستبانة على (60) فقرة في شكلها الأولي. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري ونتائج الدراسة الاستطلاعية صنف الباحث فقرات هذه الأداة في خمسة مجالات (علاوي، 1998)هي:

1 الشعور تجاه المنظمة.

2 العلاقة بالإدارة.

3 العلاقة بجماعة العمل.

4 المشاعر الوجدانية.

5 الشعور تجاه العمل.

وأعطيت كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام؛ فقد أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (متردد) ثلاث درجات، والبديل (معارض) درجتين ، والبديل (معارض بشدة) أعطي درجة واحدة. وأعطيت الفقرات السلبية درجات معكوسة، بمعنى أن البديل (موافق بشدة) أعطي درجة واحدة، والبديل (موافق) درجتين ، في حين بقي البديل (متردد) بثلاث درجات، أما البديل (معارض) أربع درجات، والبديل (معارض بشدة) أعطي خمس درجات. والملحق (6) يبين الاستبانة الثالثة بصيغتها الأولية.

صدق الاستبانة الثالثة:

للتأكد من صدق الاستبانة الثالثة (استبانة الالتزام التنظيمي) قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في الجامعات الرسمية والخاصة، ومن المختصين في مجال التربية من العاملين في الكليات التربوية في الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة وآل البيت، والهاشمية، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا. حيث تم توزيعها على (21) محكماً وتم إعادة (14) استبانة كما سبقت الإشارة إلى ذلك في الاستبانتين الأولى والثانية (انظر الملحق 10). وطلب من السادة المحكمين بيان رأيهم في مدى ملاءمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبعد دراسة مقترحاتهم تم الأخذ بها إذ حذف عدد من الفقرات بلغ (20) فقرة لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين عليها. وبذلك عدت الاستبانة صادقة، والملحق (9) يوضح ذلك. والجدول (7) الأتي يبين توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة.

جدول (7)

توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة الثالثة(الالتزام التنظيمي)

الرقم	الفقرات المجال	الفقـــرات	المجموع
1	الشعور تجاه المنظمة	1، 5، 7، 9، 17، 28، 30، 35	8
2	العلاقة بالإدارة	4، 11، 13، 18، 25، 29، 34	7
3	العلاقة بجماعة العمل	3، 19، 21، 22، 36، 39	6
4	المشاعر الوجدانية	6، 8، 14، 23، 24، 26، 31، 32، 37، 38	10
5	الشعور تجاه العمل	2، 10، 12، 15، 16، 20، 27، 33، 40	9

ثبات الاستبانة الثالثة:

للتأكد من ثبات هذه الاستبانة، استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest). وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (32) رئيس قسم من خارج عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم مرتين بفاصل زمني قدره ثلاثة أسابيع بين التطبيقين الأول والثاني، وبعد التطبيق الثاني تم حذف استبانتين، وذلك لتغيير رئيسي قسمين بسبب النقل. وبقيت (30) استبانة فقط. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون(Person) بين أداء أفراد العينة في مرتي التطبيق فبلغ معامل الارتباط(0.81) وهو ذو دلالة عند مستوى (0.001) كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي، من خلال استخدام معادلة كرونباخ-ألفا، وقد كانت قيمة معامل الثبات باستخدام هذه الطريقة(0.90) وبذلك كانت الاستبانة ثابتة لغايات هذه الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من: درجة ممارسة السلوك القيادي والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللإجابة عن الأسئلة الرابع والخامس والسادس استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للكشف عن مستوى دلالة العلاقة واتجاهها بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم وكل من: الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لديهم وكذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لديهم.

إجراءات التصحيح:

للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين في هذه المديريات، فقد اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة ممارسة السلوك القيادي الممارس. وعلى النحو التالي:

- عد المتوسط الحسابي الأقل من (2.5) مؤشراً على درجة ممارسة منخفضة للسلوك القيادي.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.5 – 3.5) مؤشراً على درجة ممارسة متوسطة للسلوك القيادي.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع فوق (3.5) مؤشراً على درجة ممارسة عالية للسلوك القيادي.

ولمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لإجابات رؤساء الأقسام مؤشراً على تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وعلى النحو التالي:

- عد المتوسط الحسابي الأقل من (2.5) مؤشراً على رضا وظيفي منخفض.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.5 – 3.5) مؤشراً على رضا وظيفي متوسط.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع فوق (3.5) مؤشراً على رضا وظيفي عالٍ.

ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لإجابات رؤساء الأقسام مؤشراً على مستوى الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

- عد المتوسط الحسابي الأقل من (2.5) مؤشراً على التزام تنظيمي منخفض.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.5 – 3.5) مؤشراً على التزام تنظيمي متوسط.
- عد المتوسط الحسابي الذي يقع فوق (3.5) مؤشراً على التزام تنظيمي عالٍ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصــل الرابــع

نتائــج الدراســة

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم كما يراها رؤساء الأقسام التابعون لهم في المديريات. والجدول (8) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى درجة الممارسة للسلوك القيادي لمديري التربية والتعليم

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
3.76	0.74	عالٍ

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (8) أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم جاءت بمستوىً عالٍ؛ إذ نالت متوسطاً حسابياً مقداره (3.36) وبانحراف معياري (0.74).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم على استبانة الرضا الوظيفي بشكل عام ولكل مجال من مجالات الاستبانة الستة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل

المجـــــال	الرتبة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
الرضا عن الأجر	1	5	3.98	0.58	عالٍ
الرضا عن مجموعة العمل	2	8	3.95	0.57	عالٍ
الرضا عن الإشراف	3	7	3.84	0.63	عالٍ
الرضا عن الوظيفة	4	6	3.80	0.57	عالٍ
الرضا عن النواحي الاجتماعية	5	7	3.66	0.57	عالٍ
الرضا عن النمو المهني	6	7	3.56	0.74	عالٍ
الرضا الوظيفي الكلي		40	3.79	0.74	عالٍ

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لإجابات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم عن مستوى رضاهم الوظيفي بشكل عام قد بلغ (3.79) بانحراف معياري قدره (0.74)، وفيما يتعلق بالمجالات فقد جاء مجال الرضا عن الأجر جاء بالمرتبة الأولى إذ حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (3.98) وبانحراف معياري(0.58)، وجاء مجال الرضا عن مجموعة العمل بالمرتبة الثانية إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري(0.57). وجاء مجال الرضا عن الإشراف بالمرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري(0.63)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاء مجال الرضا عن الوظيفة بالمرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.80) وبانحراف معياري(0.57). في حين جاء مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية بالمرتبة الخامسة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري(0.57). في حين جاء مجال الرضا عن النمو المهني بالمرتبة الأخيرة وحصل على متوسط حسابي قدره (3.56) وبانحراف معياري(0.74). هذا وقد جاءت جميع المجالات بمستوى رضا عالٍ، كما كان مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام عالياً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة الستة، والجداول ذوات الأرقام (10، 11، 12، 13، 14، 15) توضح ذلك.

المجال الأول: الرضا عن الأجر

يبين الجدول (10) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) أن فقرة "أنفذ كل ما هو مطلوب مني في وقت محدد" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.55) وبانحراف معياري(0.65) وجاءت فقرة " أستغل قدراتي العملية وخبرتي في مهنتي" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.44) وبانحراف معياري(0.73) وجاءت فقرة "أستغل وقت الدوام للعمل الرسمي دون إضاعته على أعمال خاصة" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.17) وبانحراف معياري(0.89) بينما جاءت فقرة "يريحني منح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري(1.09) في حين جاءت فقرة "دخلي من الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل" في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.87) وبانحراف معياري(1.06).

يلاحظ من الجدول (9) أن الفقرات الأربع الأولى من حيث الترتيب قد وقعت ضمن مستوى الرضا الوظيفي العالي، في حين جاءت الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب ضمن مستوى الرضا الوظيفي المتوسط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي والرتب لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول: الرضا عن الأجر

نـــــــص الفقــرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أنفذ كل ما هو مطلوب مني في وقت محدد	1	4.45	0.65	عالٍ
أستغل قدراتي العملية وخبرتي في مهنتي	2	4.44	0.73	عالٍ
أستغل وقت الدوام للعمل الرسمي دون إضاعته على أعمال خاصة	3	4.17	0.89	عالٍ
يريحني منح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب	4	3.94	1.09	عالً
دخلي من الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل	5	2.87	1.06	متوسط

المجال الثاني: الرضا عن مجموعة العمل

يبين الجدول (11) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسـب متوسـطاتها، كما يبين المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثاني .

يبدو من النتائج الواردة في الجدول (11) أن فقرة "أشعر بأن مكانتي محترمة بين رؤساء الأقسام" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصـلت على أعلى متوسـط حسـابي قدره (4.33) وبانحراف معياري(0.76) وجاءت فقرة "أشعر بالسرور وأنا أقدم خدمات للمرؤوسين بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قـدره (4.21) وبـانحراف معياري(0.99) وجاءت فقرة "أفتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل" بالمرتبة الثالثة إذ حصـلت على متوسـط حسابي قدره (4.20) وبانحراف معياري(0.76)، أما الفقرة "أحاول المساعدة في إتمام أعمال الآخرين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.14) وبانحراف معياري(0.73)، وجاءت فقرة "أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.09) وبانحراف معياري(0.75)، وجاءت فقرة "أشعر بتوافر النمط الإداري التعاوني بين الزملاء في العمل" بالمرتبة السادسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.70) وبانحراف معياري(0.83).

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثاني: الرضا عن مجموعة العمل

نص الفقرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أشعر بأن مكانتي محترمة بين رؤساء الأقسام	1	4.33	0.76	عالٍ
أشعر بالسرور وأنا أقدم خدمات للمرؤوسين	2	4.21	0.99	عالٍ
أفتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل	3	4.20	0.76	عالٍ
أحاول المساعدة في إتمام أعمال الآخرين إذا طلب مني ذلك	4	4.14	0.73	عالٍ
أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم	5	3.79	0.75	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أشـــعر بتوافر النمط الإداري التعاوني بين الزملاء في العمل	6	3.70	0.83	عالٍ
أسـتشـير الزملاء رؤساء الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات في عملي	7	3.63	1.07	عالٍ
يحاول رؤساء الأقسام تقديم المساعدة لي في حل بعض المشكلات الإدارية	8	3.28	1.02	عالٍ

وقد جاءت فقرة "أستشير الزملاء رؤساء الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات في عملي" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري(1.07) بينما جاءت فقرة "يحاول رؤســاء الأقســام تقديم المســاعدة لي في حل بعض المشــكلات الإدارية" بالمرتبة الأخيرة إذ حصــلت على متوسط حسابي قدره (3.28). وانحراف معياري(1.02).

يلاحظ من الجدول (11) أن الفقرات السـبع الأولى من حيث الترتيب قد وقعت ضـمن مسـتوى الرضــا الوظيفي العالي، في حين جاءت الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب ضــمن مســتوى الرضــا الوظيفي المتوسط.

المجال الثالث:الرضا عن أسلوب الإشراف

يوضـح الجدول (12) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسـب متوسـطاتها، كما يبين المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية ومسـتوى الرضـا الوظيفي لإجابات رؤسـاء الأقسـام على فقرات المجال الثالث.

يتضـــح من النتـائج الواردة في الجـدول (12) أن فقرة "أشـــعر أن المـدير يرتـاح لي ويكلمني ويســتقبلني بصــدر رحب" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصــلت على أعلى متوســط حســابي قدره (4.20) وبانحراف معياري(0.88) وجاءت فقرة "أشـعر بأن رئيسي المباشر يقدر عملي بالمرتبة الثانية إذ حصـلت على متوسـط حسـابي قدره (4.07) وبانحراف معياري(0.86) وجاءت فقرة "أفضل استشارة الرؤساء فيما يخص عملي إذا أشـكل علي العمل" بالمرتبة الثالثة إذ حصـلت علـــى متوســـــط حسـابي قدره (4.06) وبانحراف معيـاري(0.90)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الفقرة "أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معيـاري(0.92)، في حين جاءت فقرة "يساعدني المدير إذا ما ارتكبت أية مخالفة من غير قصد" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت علـى متوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معيـاري(0.91)، وقد جاءت فقرة "تسمح لي الإدارة بحضور النشاطات والاحتفالات المختلفة التي تقيمها المدارس أو الدوائر الأخرى" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري(1.05) بينما جاءت فقرة "أنتقد المدير أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي" بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.23). وانحراف معياري(1.05).

ويبدو من النتائج في الجدول (12) أن الفقرات السـت الأولى من حيث الترتيب جاءت ضـمن مستوى الرضا الوظيفي العالي، في حين جاءت الفقرة الأخيرة ضمن مستوى الرضا الوظيفي المتوسط.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثالث: الرضا عن أسلوب الإشراف

نـــــص الفقـرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أشعر أن المدير يرتاح لي ويكلمني ويستقبلني بصدر رحب	1	4.20	0.88	عالٍ
أشعر بأن رئيسي المباشر يقدر عملي	2	4.07	0.86	عالٍ
أفضل استشارة الرؤساء فيما يخص عملي إذا أشكل علي العمل	3	4.06	0.90	عالٍ
أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به	4	3.95	0.92	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يساعدني المدير إذا ما ارتكبت أية مخالفة من غير قصد	5	3.89	0.91	عالٍ
تسمح لي الإدارة بحضور النشاطات والاحتفالات المختلفة التي تقيمها المدارس أو الدوائر الأخرى	6	3.62	1.05	عالٍ
أنتقد المدير أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي	7	3.23	1.05	متوسط

المجال الرابع: الرضا عن الوظيفة

يبين الجدول (13) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الرابع.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الرابع: الرضا عن الوظيفة

نص الفقرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أشعر بالرضا عندما أتغلب على الصعوبات في العمل	1	4.51	0.76	عالٍ
أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عنه	2	4.05	0.91	عالٍ
أشعر بأن العمل في هذا القسم مريح	3	3.99	0.90	عالٍ
أفكر بالاستمرار في عملي الحالي	4	3.92	1.00	عالٍ
أشعر بأن اليوم الوظيفي يمر بسرعة	5	3.68	0.93	عالٍ
لدي وقت كاف لقراءة الصحف المحلية والدوريات في المديرية	6	2.65	1.14	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (13) أن فقرة "أشعر بالرضا عندما أتغلب على الصعوبات في العمل" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.51) وبانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرة "أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عنه" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرة "أشعر بأن العمل في هذا القسم مريح" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.99) وبانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرة "أفكر بالاستمرار في عملي الحالي" بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.92) وبانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرة "أشعر بأن اليوم الوظيفي يمر بسرعة" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.93)، وقد جاءت فقرة "لدي وقت كاف لقراءة الصحف المحلية والدوريات في المديرية" في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.65) وبانحراف معياري (1.14).

ويلاحظ أن الفقرات الخمس الأولى من حيث الترتيب قد وقعت ضمن مستوى الرضا الوظيفي العالي، أما الفقرة الأخيرة التي احتلت الترتيب السادس فقد جاءت ضمن مستوى الرضا الوظيفي المتوسط.

المجال الخامس:الرضا عن النواحي الاجتماعية

يبين الجدول (14) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الخامس. يتبين من النتائج الواردة في الجدول (14) أن فقرة "أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً ونافعاً لي وللمجتمع" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.33) وبانحراف معياري(0.75) وجاءت فقرة "تسرني مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية لرؤساء الأقسام بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.20) وبانحراف معياري(0.90) وجاءت فقرة "أشعر بأن عملي يؤمن لي مركزاً اجتماعياً جيداً) بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.70) وبانحراف معياري(0.95)، أما الفقرة "أشعر بأن الزملاء يتجنبون الحديث معي في أمور العمل" جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.57) وبانحراف معياري(1.03) وجاءت فقرة "تبادر المديرية إلى تقديم خدمات مختلفة للمجتمع المحلي" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.39) وبانحراف معياري(0.94) وقد جاءت فقرة "يتاح لي الوقت لمشاركة المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.23) وبانحراف معياري(0.99)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بينما جاءت فقرة "يتوافر الأثاث والمكان المناســبان لي في أثناء قيامي بعملي" بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.17). وانحراف معياري(1.12) .

ويلاحظ من الجدول (14) أن الفقرات الأربع الأولى من حيث الترتيب وقعت ضــمن مســتوى الرضــا الوظيفي العالي، في حين جاءت الفقرات الثلاث الأخيرة من حيث الترتيب ضــمن مســتوى الرضــا الوظيفي المتوسط.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الخامس: الرضا عن النواحي الاجتماعية

نـــــــص الفقــرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً ونافعاً لي وللمجتمع	1	4.33	0.75	عالٍ
تسرــني مشــاركة المدير في المناســبات الاجتماعية لرؤساء الأقسام	2	4.20	0.90	عالٍ
أشعر بأن عملي يؤمن لي مركزاً اجتماعياً جيداً	3	3.70	095	عالٍ
أشــعر بأن الزملاء يتجنبون الحديث معي في أمور العمل	4	3.57	1.03	عالٍ
تبـادر المـديريـة إلى تقـديم خـدمـات مختلفـة للمجتمع المحلي	5	3.39	0.94	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتاح لي الوقت لمشاركة المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية	6	3.23	0.99	متوسط
يتوافر الأثاث والمكان المناسبان لي في أثناء قيامي بعملي	7	3.17	1.12	متوسط

المجال السادس:الرضا عن فرص النمو والارتقاء

يبين الجدول (15) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال السادس.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرضا الوظيفي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال السادس

نص الفقرة	متوسط الاستجابة	الرتبة	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار	3.93	1	0.96	عالٍ
أشعر بأن عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات	3.88	2	0.96	عالٍ
يوفر لي عملي فرصة كافية لاكتساب مهارات جديدة	3.77	3	0.90	عالٍ
يوفر لي عملي إمكانية الترقية في الوقت المناسب	3.55	4	0.95	عالٍ
يسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقد داخل المديرية وخارجها	3.48	5	1.04	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوفر لي عملي الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة	3.20	6	1.14	متوسط
أشعر بأن الفرصة متاحة لي لمواصلة الدراسة في مجال تخصصي	3.12	7	1.27	متوسط

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (15) أن فقرة "أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (3.93) وبانحراف معياري(0.96) وجاءت فقرة "أشعر بأن عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.88) وبانحراف معياري(0.96) وجاءت فقرة "يوفر لي عملي فرصة كافية لاكتساب مهارات جديدة" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.77)، أما الفقرة "يوفر لي عملي الترقية في الوقت المناسب" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.55) وبانحراف معياري(0.95) في حين جاءت الفقرة "يسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقد داخل المديرية وخارجها" بالمرتبة الخامسة، إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.48)، وانحراف معياري(1.04) وجاءت فقرة "يوفر لي عملي الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.20)، وانحراف معياري(1.14) بينما جاءت فقرة "أشعر بأن الفرصة متاحة لي لمواصلة الدراسة في مجال تخصصي" بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (3.12). وانحراف معياري(1.27).

ويلاحظ أن الفقرات الأربع الأولى من حيث الترتيب قد وقعت ضمن مستوى الرضا الوظيفي العالي، في حين وقعت الفقرات الثلاث التي احتلت الترتيب الخامس والسادس والسابع ضمن مستوى الرضا الوظيفي المتوسط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم على استبانة الالتزام التنظيمي بشكل عام ولكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة، والجدول (16) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لإجابات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم عن مستوى التزامهم التنظيمي بشكل عام قد بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.46)، وفيما يتعلق بالمجالات فقد جاء مجال "الشعور تجاه العمل" بالمرتبة الأولى إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.06) وبانحراف معياري(0.50) وجاء مجال "الشعور تجاه مجموعة العمل" بالمرتبة الثانية إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.01) وبانحراف معياري(0.48). وجاء المجال "المشاعر الوجدانية" بالمرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري(0.42)، وجاء مجال "الشعور تجاه المنظمة" بالمرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري(0.41). في حين جاء المجال "الشعور تجاه الإدارة" بالمرتبة الأخيرة وحصل على متوسط حسابي قدره (3.64) وبانحراف معياري(0.57).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على مجالات الالتزام التنظيمي وعلى الأداة ككل

المجـــــال	الرتبة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
الشعور تجاه العمل	1	9	4.06	0.50	عالٍ
الشعور تجاه مجموعة العمل	2	6	4.01	0.48	عالٍ
المشاعر الوجدانية	3	10	3.95	0.42	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشعور تجاه المنظمة	4	8	3.81	0.48	عالٍ
الشعور تجاه الإدارة	5	7	3.64	0.57	عالٍ
الالتزام التنظيمي الكلي		40	3.89	0.46	عالٍ

ويلاحظ أن جميع مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة، والالتزام التنظيمي ككل قد وقعت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي العالي.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة الخمسة، والجداول ذوات الأرقام (17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21) توضح ذلك.

المجال الأول: الشعور تجاه العمل

يبين الجدول (17) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول .الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الأول: الشعور تجاه العمل

نص الفقرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
أقدر ذاتي واحترمها في أثناء العمل	1	4.66	0.62	عالٍ
أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهارتي في مجال تخصصي في أثناء العمل في هذا القسم	2	4.48	0.64	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أشعر بالاعتزاز عند قيام هذه المديرية بمعالجة المشكلات	3	4.36	0.70	عالٍ
يشعرني عملي في هذه المديرية بتأدية واجب ذي فائدة في حياتي	4	4.19	0.72	عالٍ
غالباً ما اســـهم في تقديم أفكار جديدة في مجال عملي في هذه المديرية	5	4.11	0.74	عالٍ
أشعر بأن مشكلات العمل في هذه المديرية هي مشكلاتي	6	3.85	0.97	عالٍ
أشعر أن جانباً من الرضا في حياتي يتحقق من عملي في المديرية	7	3.84	0.81	عالٍ
أكره العمل الذي أقوم به أحياناً	8	3.74	1.02	عالٍ
أشعر أن عملي في هذه المديرية يحقق طموحاتي المستقبلية	9	3.32	1.03	متوسط

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (17) أن فقرة "أقدر ذاتي واحترمها في أثناء العمل" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.66) وبانحراف معياري(0.62) وجاءت فقرة "أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهارتي في مجال تخصصي في أثناء العمل في هذا القسم بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.48) وبانحراف معياري(0.64) بينما جاءت فقرة "أشعر بالاعتزاز عند قيام هذه المديرية بمعالجة المشكلات" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.36) وبانحراف معياري(0.70) في حين جاءت فقرة "يشـعرني عملي في هذه المديرية بتأدية واجب ذي فائدة في حياتي" بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.19) وبانحراف معياري(0.72).

وجاءت فقرة "غالباً ما أســهم في تقديم أفكار جديدة في مجال عملي في هذه المديرية" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.11) وبانحراف معياري(0.74). أما فقرة "أشعر بأن مشكلات العمل في هذه المديرية هي مشكلاتي" فقد جاءت بالمرتبة السادسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري(0.97)، وجاءت فقرة "أشعر أن جانباً من الرضا في حياتي يتحقق من عملي في المديرية" جاءت بالمرتبة السابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري(0.81)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد جاءت فقرة "أكره العمل الذي أقوم به أحياناً" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري(1.02) بينما جاءت فقرة "أشعر أن عملي في هذه المديرية يحقق طموحاتي المستقبلية " بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.32) وبانحراف معياري(1.03).

يتضح من الجدول (17) أن الفقرات الثمان الأولى من حيث الترتيب جاءت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي العالي، أما الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب فقد جاءت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط.

المجال الثاني: الشعور تجاه مجموعة العمل

يبين الجدول (18) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الالتزام التنظيمي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الشعور تجاه مجموعة العمل.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (18) أن فقرة "أشعر بأنني مسؤول عن موظفين لذا سأكون قدوة حسنة لهم" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.54) وبانحراف معياري(0.67) وجاءت فقرة "بيئة العمل ومناخ العمل الصحيح الخالي من الانحرافات يشجعني على العمل" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.43) وبانحراف معياري(0.68) وجاءت فقرة "أشعر بالإحراج حينما لا أؤدي عملي على المستوى المطلوب" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره(4.42)، وانحراف معياري(0.67)، بينما جاءت فقرة "أشعر أن أغلب زملائي في هذه المديرية لا يترددون في مساعدتي إذا كانت لدي مشكلة أثناء قيامي بعملي" بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.03)، وبانحراف معياري(0.87).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثاني: الشعور تجاه مجموعة العمل

نـــــــص الفقـرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
أشـــعر بـأنني مســـؤول عن موظفين لـذا سأكون قدوة حسنة لهم	1	4.54	0.67	عالٍ
بيئة العمل ومناخ العمل الصـــحيح الخالي من الانحرافات يشجعني على العمل	2	4.43	0.68	عالٍ
أشـــعر بالإحراج حينما لا أؤدي عملي على المستوى المطلوب	3	4.42	0.67	عالٍ
أشـــعر أن أغلب زملائي في هذه المديرية لا يترددون في مساعدتي إذا كانت لدي مشكلة في أثناء قيامي بعملي	4	4.03	0.87	عالٍ
أشـعر أن رؤسـاء الأقسـام في هذه المديرية يـقـدمـون الـدعـم لـزملائهم الآخرين في مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بالاختصاص	5	3.79	0.77	عالٍ
أرى أن كثيراً من رؤسـاء الأقسام لا يعرفون الحقوق التي تترتب لهم في عملهم في هذه المديرية	6	2.83	1.07	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاءت فقرة "أشعر أن رؤساء الأقسام في هذه المديرية يقدمون الدعم لزملائهم الآخرين في مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بالاختصاص" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.79)، وانحراف معياري(0.77) بينما جاءت فقرة "أرى أن كثيراً من رؤساء الأقسام لا يعرفون الحقوق التي تترتب لهم في عملهم في هذه المديرية" بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.83) وبانحراف معياري(1.07).

يبدو من الجدول (18) أن الفقرات الخمس الأولى من حيث الترتيب وقعت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي العالي، في حين جاءت الفقرة الأخيرة ضمن مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط.

المجال الثالث: المشاعر الوجدانية

يبين الجدول (19) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حسب متوسطاتها، كما يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثالث: الشعور بالالتزام التنظيمي.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (19) أن فقرة "أشعر بمخافة الله ومراقبته لي في أثناء العمل" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.74) وبانحراف معياري(0.55) وجاءت فقرة "أشعر بأن العمل عبادة بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.63) وبانحراف معياري(0.64) وجاءت فقرة "أجد نفسي- على استعداد دوماً للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه المديرية" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.31) وبانحراف معياري(0.79)، وجاءت فقرة "أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أية لجنة تؤلف لخدمة المديرية" بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.21) وبانحراف معياري(0.68) في حين جاءت فقرة "أبتعد غالباً عن أي عمل ينفع هذه المديرية إن لم يكن لي به منفعة خاصة" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.10) وبانحراف معياري(1.16) وجاءت فقرة "أشعر أن رؤساء الأقسام يهتمون بالمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المديرية" بالمرتبة السادسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري(0.78)، أما فقرة "أرى أن كل رئيس قسم في هذه المديرية يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله" فقد جاءت بالمرتبة السابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري(0.77) بينما جاءت فقرة "سأظل راغباً بالعمل في هذه المديرية حتى لو لم أحصل على امتيازات إضافية" بالمرتبة الثامنة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري(0.99).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الثالث: الشعور بالالتزام التنظيمي

نـــــــص الفقــرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
أشعر بمخافة الله ومراقبته لي في أثناء العمل	1	4.74	0.55	عالٍ
أشعر بأن العمل عبادة	2	4.63	0.64	عالٍ
أجد نفسي- على اسـتعداد دوماً للقيام بأقصى- جهد لإنجاح العمل في هذه المديرية	3	4.31	0.79	عالٍ
أظل دائماً على اسـتعداد للمشـاركة بجد في أية لجنة تؤلف لخدمة المديرية	4	4.21	0.68	عالٍ
أبتعد غالباً عن أي عمل ينفع هذه المديرية إن لم يكن لي به منفعة خاصة	5	4.10	1.16	عالٍ
أشـعر بأن رؤساء الأقسام يهتمون بالمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المديرية	6	3.94	0.78	عالٍ
أرى أن كل رئيس قسم في هذه المديرية يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله	7	3.81	0.77	عالٍ
سـأظل راغباً بالعمل في هذه المديرية حتى لو لم أحصل على امتيازات إضافية	8	3.74	0.99	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أشــعر بأن مســؤولية العمل في هذه المديرية تؤخر تقدمي العلمي	9	3.13	1.06	عالٍ
أعمل بجد وحماس تفادياً للعقوبات	10	2.90	1.29	متوسط

وجاءت فقرة "أشــعر بأن مســؤولية العمل في هذه المديرية تؤخر تقدمي العلمي" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت علــى متوســط حسابي قدره (3.13) وبانحراف معيــاري(1.06) بينما جاءت فقرة "أعمل بجد وحماس تفادياً للعقوبات" بالمرتبة الأخيرة إذ حصــلت على متوســط حســابي قدره (2.90). وانحراف معياري(1.29).

ويبـدو من ملاحظـة الجدول (19) أن الفقرات التســع الأولى من حيث الترتيب وقعت ضــمن مستوى الالتزام التنظيمي العالي، في حين وقعت الفقرة الأخيرة ضمن مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط.

المجال الرابع: الشعور تجاه المنظمة

يبين الجدول (20) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حســب متوســطاتها، كما يبين المتوســطات الحسـابية والانحرافات المعيارية ومسـتوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤسـاء الأقسـام على فقرات المجال الرابع.

يبدو من النتائج الواردة في جدول (20) أن فقرة "اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد موظفي هذا القسم" جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.31) وبانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرة "إذا طلب مني أن أقوم بعمل إداري في هذه المديرية فإنني أوافق خدمة لها" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.26) وبانحراف معياري (0.67)، وجاءت فقرة "أشعر أن مديرية التربية تحافظ على أداء الرسالة التي وجدت من أجلها" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.17) وبانحراف معياري (0.71)، أما الفقرة "أشعر بأنني غير مكترث بكوني رئيس قسم في هذه المديرية" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.82) وبانحراف معياري (1.06)، وجاءت فقرة "أشعر بتلبية حاجاتي ورغباتي في أثناء العمل في هذه المديرية" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري (0.97).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاءت فقرة "أشعر أن المناخ في هذه المديرية لا يشجعني على البقاء فيها" بالمرتبة السادسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري (1.14)، في حين جاءت فقرة "أتحاشى إخبار الآخرين بكوني رئيساً لقسم في هذه المديرية" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.37) وبانحراف معياري (1.16)، بينما جاءت فقرة "إذا تهيأت لي الفرصة للتقدم المهني في مديرية أخرى فإنني سأترك العمل في هذه المديرية" في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (3.36) وبانحراف معياري (1.21).

يلاحظ من الجدول (20) أن الفقرات الخمس الأولى من حيث الترتيب وقعت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي العالي، أما الفقرات الثلاث المتبقية فقد جاءت ضمن مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الرابع: الشعور تجاه المنظمة

نـــــــص الفقـرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد موظفي هذا القسم	1	4.31	0.66	عالٍ
إذا طلب مني أن أقوم بعمل إداري في هذه المديرية فإنني أوافق خدمة لها	2	4.26	0.67	عالٍ
أشعر أن مديرية التربية تحافظ على أداء الرسالة التي وجدت من أجلها	3	4.17	0.71	عالٍ
أشـــعر أنني غير مكترث بكوني رئيس قســـم في هـذه المديرية	4	3.82	1.06	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أشـــعر بتلبيـة حـاجـاتي ورغباتي في أثناء العمل في هذه المديرية	5	3.74	0.97	عالٍ
أشـعر أن المناخ في هذه المديرية لا يشجعني على البقاء فيها	6	3.44	1.14	متوسط
أتحـاشى إخبـار الآخرين بكوني رئيســاً لقســـم في هذه المديرية	7	3.37	1.16	متوسط
إذا تهيـأت لي الفرصـــة للتقـدم المهني في مديرية أخرى فإنني سأترك العمل في هذه المديرية	8	3.36	1.21	متوسط

المجال الخامس: الشعور تجاه الإدارة

يبين الجدول (21) ترتيب فقرات هذا المجال تنازلياً حســب متوســطاتها، كما يبين المتوســطات الحسـابية والانحرافات المعيارية ومسـتوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤسـاء الأقسـام على فقرات المجال الخامس: الشعور تجاه الإدارة.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لإجابات رؤساء الأقسام على فقرات المجال الخامس: الشعور تجاه الإدارة

نـــــــص الفقـرة	الرتبة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام التنظيمي
أشعر بأن مديري يقدرني ويتفهم عملي	1	4.22	0.83	عالٍ
أسـعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي	2	4.10	0.88	عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أشعر بأن تقاليد العمل في المديرية تستثير أفضل ما لدي من إمكانات في طريقة أدائي لعملي	3	3.91	0.80	عالٍ
تساعد الندوات والمؤتمرات التي تعقد في هذه المديرية على تطوير أدائي	4	3.50	0.92	عالٍ
كثيراً ما يتاح لي مشاركة الإدارة في صناعة القرارات في هذه المديرية	5	3.45	0.97	متوسط
أشعر بأن تقاليد العمل في هذه المديرية لا تعجبني	6	3.16	1.13	متوسط
أرى أن أكثر الممارسات الإدارية السائدة في هذه المديرية لا تحقق الهدف المرجو منها	7	3.13	1.07	متوسط

يلاحظ من النتائج الواردة في جدول (21) أن فقرة "أشعر بأن مديري يقدرني ويتفهم عملي"جاءت بالمرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.22)وبانحراف معياري(0.83)وجاءت فقرة "أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي" بالمرتبة الثانية إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (4.10) وبانحراف معياري(0.88) وجاءت فقرة "أشعر بأن تقاليد العمل في المديرية تستثير أفضل ما لدي من إمكانات

في طريقة أدائي لعملي" بالمرتبة الثالثة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري(0.80)، أما الفقرة "تساعد الندوات والمؤتمرات التي تعقد في هذه المديرية على تطور أدائي" جاءت بالمرتبة الرابعة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.50) وبانحراف معياري(0.92)، في حين جاءت فقرة "كثيراً ما يتاح لي مشاركة الإدارة في صناعة القرارات في هذه المديرية" بالمرتبة الخامسة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.45) وبانحراف معياري(0.97) بينماجاءت فقرة "أشعر بأن تقاليد العمل في هذه المديرية لا تعجبني" بالمرتبة قبل الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (3.16) وبانحراف معياري(1.13) أما فقرة "أرى أن أكثر الممارسات الإدارية السائدة في هذه المديرية لا تحقق الهدف المرجو منها" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (3.13) وبانحراف معياري(1.07).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويتضـــح من الجدول (21) أن الفقرات الأربع الأولى من حيث الترتيب وقعت ضـــمن مســـتوى الالتزام التنظيمي العالي، في حين جاءت الفقرات الثلاث المتبقية ضمن مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط.

السؤال الرابع:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصـائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

للإجابة عن هذا السـؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون، وذلك بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، والرضا الوظيفي الكلي لرؤساء الأقسام. والجدول (22) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (22) أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0.01$) بالرضا الكلي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.57).

جدول (22)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

	درجة ممارسة السلوك القيادي	الرضا الوظيفي الكلي
الرضا الوظيفي الكلي	1.00	*0.58
الالتزام التنظيمي الكلي	*0.58	1.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0.01$) وموجبة الاتجاه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

للإجابة عن هذا السـؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون، وذلك بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، والالتزام التنظيمي الكلي لرؤساء الأقسام. والجدول (23) يوضح ذلك.

ويلاحظ من الجدول (23) أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0.01$) بالرضا الكلي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.53).

الجدول (23)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي كما عبر عنه رؤساء الأقسام

	درجة ممارسة السلوك القيادي	الالتزام التنظيمي الكلي
	1.00	*0.53
درجة ممارسة السلوك القيادي	*0.53	1.00

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0.01$) وموجبة الاتجاه.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال السادس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والتزامهم التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، وذلك بين الرضا الوظيفي الكلي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والالتزام التنظيمي الكلي لهم. والجدول (24) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (24) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة عند مستوى ($\propto \geq 0.001$) بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.77).

جدول (24)

معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما عبر عنه رؤساء الأقسام

	الرضا الوظيفي الكلي	الالتزام التنظيمي الكلي
الرضا الوظيفي الكلي	1.00	*0.77
الالتزام التنظيمي الكلي	*0.77	1.00

- **ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0.01$) وموجب الاتجاه.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصـــل الخامس

مناقشة نتائـــج الدراســـة

تناول هذا الفصـل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لترتيب أسئلتها، وعلى النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم؟

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي عالية بشكل عام. ويستدل من هذه النتائج على أن مديري التربية والتعليم يمارسون كافة جوانب السلوك القيادي وبدرجة عالية. وربما يعزى سبب ذلك إلى أن مديري التربية والتعليم يحملون مؤهلات علمية ومسلكية عالية، ويختارون بطريقة مدروسة ومناسبة، ولهم من الخبرات العملية الطويلة ما يكفي، حيث أن مديري التربية عادة يمرون بكل حلقات أو معظم حلقات الرتب الوظيفية مثل: التعليم، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، ورؤساء الأقسام، والمدراء المختصين وصولاً إلى وظيفة مدير تربية. هذا من جانب، أما من جانب آخر فإنه كلما ارتفع منصب الموظف فإن طبيعة هذا المنصب يجعل منه قدوة لغيره من المرؤوسين، وذلك لأنه في موقع المسؤولية واتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل الأضواء جميعها مسلطة عليه، لذلك جاءت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بهذا المستوى العالي.

وتشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو جلبان (2002) التي بينت أن مديري المدارس في محافظة جرش يمارسون السلوك القيادي الفعال بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة السلوك القيادي (3.81) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

يبدو من ملاحظة الجدول (9) أن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وجاءت هذه النتيجة متسقة عبر مجالات الرضا الستة المحددة في أداة الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة الحالية. فبالنسبة لمجال الرضا عن الأجر الذي جاء بمستوى عالٍ واحتل المرتبة الأولى، فقد يعزى سبب الرضا الوظيفي عن هذا المجال إلى أن المستجيبين كانوا راضين عن الأجر الذي يحصلون عليه مقابل العمل الذي يؤدونه. وانعكس رضاهم المنخفض عن الدخل الذي يحصلون عليه من الوظيفة على الدرجة التي حصل عليها هذا المجال. ولما كان الأجر الذي يحصل عليه هؤلاء العاملون يعد عاملاً رئيساً في بقائهم وإنجازهم وأدائهم للأدوار التي يقومون فيها، فإن هذا المجال يعد متغيراً مؤثراً في تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي بشكل عام في ضوء الدرجة التي يحصل عليها من إجابات أفراد العينة. فإذا نظرنا إلى الأجر كحافز مادي، فلا بد من تقديمه للعاملين لدفعهم وحثهم على بذل مزيد من الجهد من ناحية، ولتحقيق مستوى مقبول من الرضا عن العمل من الناحية الأخرى. ولا يعني هذا أن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يؤثر في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، وإنما هناك متغيرات أخرى تسهم بدرجة أو أخرى في تحديد هذا المستوى من الرضا.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ياسين (1999) التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الراتب وفرص الترقية المتاحة. كون هذه الدراسة أجريت على مديري ومديرات مدارس، وعادة ما تكون رواتبهم ودخلهم من الوظيفة أقل من رواتب ودخل رؤساء الأقسام، لأن خدمات رؤساء الأقسام عادة ما تكون أطول.كما اختلفت مع نتائج دراسة هيلر ووليام (Heller & William, 1993) التي بينت أن أفراد الدراسة غير راضين عن الأجر الذي تدره الوظيفة. وذلك لأن الدراسة أجريت على معلمين، ودخل المعلم في بدايات الوظيفة يكون قليلاً إذا ما قيس بدخل رئيس القسم الذي له خدمة طويلة ودرجة متقدمة في الوظيفة.

وجاء مجال الرضا عن مجموعة العمل بالمرتبة الثانية وبمستوى عالٍ، وقد يعزى انخفاض تقدير الأفراد المتوسط لهذا المجال إلى الشعور بالاستقلالية لدى رؤساء الأقسام في مهامهم ومتطلبات أعمالهم؛ حيث لا يشعر أفراد الدراسة بأن من متطلبات العمل أن يتشاور رئيس قسم مع زميله في القسم الآخر؛ إذ لا زالت المرجعية في أمور العمل للرئيس المباشر،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد يشير ذلك إلى ضعف التخطيط للعمل على المستوى الأفقي (بين رؤساء الأقسام) فهناك – على ما يبدو- سيادة للتواصل العمودي في متطلبات العمل، في حين أن التعاون الأفقي يكون في مجال العلاقات الإنسانية وقلما يرتبط هذا التعاون بشؤون العمل. فالتعاون بين رؤساء الأقسام في تخطيط العمل وتنفيذه بشكل متكامل يعمل على توفير الجو المناسب لرؤساء الأقسام، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

أما مجال الرضا عن أسلوب الإشراف فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبمستوى عالٍ، ويعالج هذا المجال العلاقة بين المدير أو الرئيس المباشر ورئيس القسم، كما أنه يتعلق بالصورة التي يراها رؤساء الأقسام فيما يخص تصور رؤسائهم لعملهم، كما يعكس ذلك العلاقات الإيجابية التي تسود بين رؤساء الأقسام ورؤسائهم ومديريهم من الناحية الأخرى. وربما يعزى تقدير رؤساء الأقسام المتوسط لهذا المجال إلى شعورهم بسيادة نمطية معينة في إدارات التربية والتعليم تتمثل في حصر حضور بعض النشاطات بمدير التربية والتعليم أو أحد مساعديه، ولا تمتد إلى رؤساء الأقسام، وفي التصور الذي يكونه رؤساء الأقسام لنقد مديريهم؛ فهم يرون أن انتقاد سلوك المدير قد يؤثر في العلاقة بين المدير ورئيس القسم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها جينج (Cheng, 1990) التي بينت أن أفراد الدراسة راضون عن أسلوب الإشراف والمتابعة لعملهم.

وجاء مجال الرضا عن الوظيفة بالمرتبة الرابعة وبمستوى عالٍ، وارتبطت فقرات هذا المجال بشعور رئيس القسم حول عمله، فالتغلب على صعوبات العمل من الأمور التي تشعر رئيس القسم بالرضا عن وظيفته، وتدفعه للشوق إليها إذا تغيب عنها، كما يشعره بأن القسم الذي يعمل فيه قسم مريح. وربما يعزى تقدير الأفراد لهذا المجال إلى الشعور العام بروتين العمل والذي يعمل على تقليل الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوغلر (Bogler, 1999) التي بينت أن أفراد الدراسة راضون عن الوظيفة التي يشغلونها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في حين جاء مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية بالمرتبة الخامسة وبمستوى عالٍ، وارتبطت فقرات هذا المجال بشعور رئيس القسم بأهمية الوظيفة التي يشغلها لنفسه ومجتمعه؛ فهو يرى أن الوظيفة تسهم في بناء صورة إيجابية له بما يحقق له مركزاً اجتماعياً جيداً، ومن هنا جاء تقدير الفقرات المتعلقة بهذا الجانب مرتفعاً بالنسبة للفقرات الأخرى في المجال نفسه. وربما يعزى تقدير الأفراد لهذا المجال بما يشعرون به فيما يتصل بهذا المجال. فقد يكون مرتبطاً بالروتين الذي يلزم رئيس القسم في عمل قسمه، وقلما يتيح له مشاركة مرضية للمجتمع المحلي في مناسباته، كما يرتبط بطبيعة البناء والتسهيلات المادية المتاحة لمديريات التربية والتعليم، وما تعانيه هذه المديريات من ازدحام في المكاتب ونقص في الأثاث. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها سميث وستانلي (Smith & Stanley, 1992) التي بينت أن أفراد عينة الدراسة راضون عن النواحي الاجتماعية في عملهم.

وجاء مجال الرضا عن النمو المهني بالمرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ أيضاً؛ وترتبط فقرات هذا المجال بما يتاح لرئيس القسم من فرص للتقدم في عمله على المستويين العلمي والعملي، وربما يعود تقدير الأفراد لمحتوى الفقرات إلى ضعف التوجه لإحداث التنمية اللازمة لرؤساء الأقسام؛ فما يقوم به رئيس القسم قد يعد روتينياً في نظره، توجهه جملة من التعليمات التي تجعله تنفيذياً فقط وبشكل لا يسمح له بالابتكار، وبالتالي لا يشعر بأنه يحقق ذاته، أو - على الأقل - يقل شعوره بذلك. وقد يعزى إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب المتخصص، والتأهيل الأكاديمي في مجال التخصص الذي يحمله رئيس القسم.

ويلاحظ أن المجالات الستة جميعها وقعت في مستوى عالٍ، مما يدل على أن الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم عالٍ. وقد يشير ذلك إلى تأثير بيئة العمل السائدة في مديريات التربية والتعليم من حيث أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لرئيس القسم. فرؤساء الأقسام هم من الفئة ذات الخدمة الطويلة في وزارة التربية والتعليم، وممن يعون مسؤولياتهم الوظيفية بشكل مقبول، ويعملون على تنفيذ ما يطلب منهم في حدود مهام أعمالهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ياسين (1999) التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام. وبدرجة متوسطة عن الرضا بالنسبة للأبعاد: ممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل.ويعزى سبب هذا الاختلاف إلى أن دراسة ياسين أجريت على مديري مدارس يعانون من ضغط العمل ومن إشراف مكثف من الإدارة المتوسطة. كما اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجرتها مكي (McKee, 1991) التي بينت رضا وظيفياً مرتفعاً لدى رؤساء الأقسام الذي ارتبط بالسلوك القيادي من النوع (العلاقة العالية والمهمة المنخفضة).

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

اتضح من الجدول (16) أن مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كان عالياً، وأظهرت النتائج أن مجال الشعور تجاه العمل جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري (0.50)، ويمثل التزاماً تنظيمياً عالياً،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وربما يعزى ذلك إلى ارتباط فقرات هذا المجال بشـــعور الفرد تجاه ذاته في أثناء العمل؛ فهو يرى أنه يسـعى لاسـتخدام كل طاقاته في أثناء العمل، كما يشعر بالاعتزاز عند قيام المديرية بمعالجة المشكلات التي يواجهها. وقد يعود سـبب ارتفاع تقدير الأفراد لهذه الفقرات إلى ارتباطها بشـعور الفرد بتحقيق ذاته وهو يوظف قدراته في العمل، ويحل مشـــكلات الآخرين. كما أن فقرات هذا المجال تمثل تعبيراً عن الحالة الوظيفية التي يعيشـها رؤسـاء الأقسـام في مديريات التربية والتعليم؛ إذ يسعى أغلبهم إلى تحسين الوضع الوظيفي لهم بالانتقال إلى مستويات إدارية أعلى، أو الحصول على وظائف في مؤسسات حكومية أخرى.

وجاء مجال الشعور تجاه مجموعة العمل بالمرتبة الثانية حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة عالية من حيث مســـتوى الالتزام التنظيمي، واتصـــلت فقرات هذا المجال ببيئة العمل، وضرورة قيام الفرد بعمله على المستوى المطلوب، وبكونه قدوة للالتزام بما يطلب من مرءوسيه الالتزام به. وقد يعزى ذلك إلى مدى الانسجام والتعاون السائد بين جماعة العمل، فضلاً عن قلة المشكلات التي تسببها جماعة العمل مما يولد انطباعاً إيجابياً تجاهها.

وجاء مجال المشـاعر الوجدانية بالمرتبة الثالثة بمتوسـط حسـابي (3.95) وانحراف معياري (0.42) وبمسـتوى التزام تنظيمي عالٍ، واتصلت فقرات هذا المجال بالوازع الداخلي للفرد والذي يعمل على ضبطه في العمل بشـكل يحقق التزامه، كما واتصـلت بالدافع الخارجي للالتزام ، إذ يرى الفرد أن التزامه بالعمل أمر داخلي. وربمـا يعزى التقـدير المتوســـط لهذا المجال إلى نفور بعض الأفراد من تحديد ضـــوابط تحدد التزامـه بالعمل؛ فالفرد يميل إلى الحرية والنظرة الفردية في تنفيذ عمله ويكره أن يعمل اســـتجابة للقيود والضوابط التي تحكمه.

وجاء مجال الشـــعور تجاه المنظمة بالمرتبة الرابعة بمتوســـط حســـابي (3.81) وانحراف معياري (0.48) بـالمرتبة الرابعة وبدرجة عالية من حيث مســـتوى الالتزام التنظيمي، وتعلقت فقرات هذا المجال بالشعور الذي يلمسه الفرد تجاه المنظمة؛ فهم يشعرون بالاعتزاز كونهم في القسم الذي ينتمون إليه، كما يبدون اسـتعدادهم للقيام بأي عمل إداري يطلب منهم، وأن المنظمة تقوم برسـالتها، وربما يعزى التقدير العالي لهذا المجال إلى شعور رؤساء الأقسام الإيجابي تجاه المديريات التي يعملون فيها من خلال ما تقدمه لهم من امتيازات وخدمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاء مجال الشعور تجاه الإدارة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري (0.57) بدرجةعالية أيضـاً من حيث الالتزام التنظيمي، وربما يفسر ذلك بالعلاقة غيرالمحدودة مع مدير التربية والتعليم، ذلك أن رؤساء الأقسام يتصلون بمدير التربية والتعليم من خلال الاجتماعات التي تعقد بشكل دوري. كما أن العمل الإداري لا زال محكوماً بالتعليمات المحددة التي ترسم معالم محددة للعمل تقل معها الاجتهادات الخاصة لرئيس القسم. ويعزى التزام رؤساء الأقسام بالعمل بدرجة عالية لقربهم من مديري التربية والتعليم ومتابعتهم المكثفة لأعمال رؤساء الأقسام بشكل دائم. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي أجراها عمر(1990) التي توصلت إلى أن مديري المدارس ملتزمون بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وأن لديهم التزاماً تنظيمياً إزاء الإدارة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (22) أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.01$) بالرضا الوظيفي الكلي. ويستدل من هذا على العلاقة بين ممارسة السلوك القيادي التي يقوم بها مديرو التربية والتعليم من ناحية، والرضا الوظيفي - بمجالاته - لدى رؤساء الأقسام.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها ارشيد (1991) والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الدور القيادي لمدير التربية والتعليم الممارس حاليا وبين إسهامه في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.87). واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فروقة (1992) والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير النمط الإداري لكل من العمداء ورؤساء الاقسام على رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، واتفقت أيضاً مع نتائج الدراسة التي أجرتها حسين(1999) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين معهم، وكذلك نتائج الدراسة التي أجرتها عيد(2000) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين، فضلاً عن اتفاقها مع نتائج الدراسة التي أجرتها مكي(Mckee,1991)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتي أظهرت ارتباط الرضـــا الوظيفي المرتفع مع الســـلوك القيادي من النوع (العلاقة العالية، والمهمة المنخفضة).

واختلفت نتائج الدراســـة الحالية عن نتائج الدراســـة التي أعدها هيلر وويليام (Heller and William, 1993) والتي أظهرت أن الرضـا الوظيفي ليس بذي دلالة إحصـائية تعزى إلى السـلوك القيادي للمـدير. كما اختلفـت أيضـــاً عن الـدراســـة التي أعدها بوغلر(Bogler, 1997) والتي أظهرت أن أنماط القرارات لـدى المـديرين ليســـت بـذات تـأثير ذي معنى على رضـــا المعلمين. والـدراســـة التي أجراهـا براون(Brown,1993) والتي لم تظهر ارتباطات ذات دلالة بين الرضـــا الوظيفي والنمط القيادي المرغوب. ويعزى سـبب الاختلاف في الدراسـات الثلاثة السـابقة عن هذه الدراسة كون هذه الدراسات أجريت على المعلمين والمعلمات والرضـــا الوظيفي وعلاقتـه بـالأنمـاط القيادية والســـلوك القيادي. بينما أجريت هذه الدراسـة على رؤسـاء الأقسـام العاملين في مديريات التربية والتعليم وعلاقة الرضـا الوظيفي لديهم بدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (23) أن درجة ممارسـة السـلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصـائية ($\propto \leq 0.01$) بالالتزام التنظيمي الكلي. وكان معامل الارتباط بينهما (0.53).

وتتفق نتائج هذه الدراسـة مع نتائج الدراسـة التي أجراها الصانع وعطا(1994) التي أظهرت أن هناك ارتباطاً دالاً إحصـــائيا بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية. والدراســـة التي أجراها علاوي (1998) والتي أظهرت وجود علاقة بين أسـاليب القيادة الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في الفروع العلمية وبين الالتزام التنظيمي للمدرسـين في الجامعات، ودراسة اوتو (Otto,1993) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والتزامهم التنظيمي؟

أظهرت النتائج في الجدول (24) أن الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية ($\propto \geq 0.01$) بالالتزام التنظيمي الكلي، ولعل هذا الارتباط يمكن أن يبرر بالعلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ذلك أن الموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي قد يكون أكثر التزاماً من أقرانه الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي؛ لأن رضا الفرد عن العمل الذي يؤديه في الوظيفة التي يشغلها ربما يعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي له. فضلاً عن ذلك فإن لرئيس القسم الراضي عن عمله عن قناعة به قد يعني رضاه عن مسئوله المباشر وعن طبيعة المهمات التي يقوم بها وعن علاقته بالآخرين، فلا يجد مبرراً لعدم ولائه والتزامه بالمنظمة التي يعمل فيها. وعندما يكون مستوى الرضا متوسطاً أو مقبولاً فإنه يعد مؤشراً إيجابياً يصدر عن الفرد والعامل إزاء المنظمة التي يعمل فيها. وهذا قد يؤدي إلى حدوث مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي. ويمكن أن يكون هناك وصف آخر لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، إذ قد يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تحقيق درجة رضا وظيفي لدى العاملين، لما يمليه المتغير الأول على رؤساء الأقسام من حرص على النظام والانتظام وما يشكله من قوة تأثير إيجابية تجاه المنظمة قد تنعكس إيجابياً على الأفراد أنفسهم، مما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي مقبول لديهم.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة اوتو (Otto,1993) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرين. واختلفت نتائج مع نتائج دراسة كل من خضير، والنعيمي، والنعيمي (1996) التي بينت انخفاض درجة الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية بين الكليات العلمية والإنسانية، بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي، والتماثل في تحقيق الأهداف. ويعزى سبب هذا الاختلاف إلى أن مجتمع الدراسة المذكورة أعلاه كان على موظفي جامعة بغداد، الأمر الذي يجعل مجتمع الدراسة غير مماثل لمجتمع هذه الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- لما كان مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام بدرجة عالية يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من ذلك في توظيف هذا المستوى من الرضا الوظيفي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز.
- لما كان مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام بدرجة عالية يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من ذلك في توظيف هذا المستوى من الالتزام التنظيمي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز.
- القيام بإجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية مختلفة وربطها بمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.
- القيام بدراسة نوعية لتعرف مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة تحليلية لتحديد الأسباب الكامنة وراء تحقيق مستوى عالٍ من درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن كما يراها رؤساء الأقسام التابعين لهم.
- إجراء دراسة تحليلية لتحديد الأسباب الكامنة وراء تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.
- إجراء دراسة تحليلية لتحديد الأسباب الكامنة وراء تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجــع

أ-المراجع العربية:

أبو جلبان، عمر محمد عبد الهادي. (2002). درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

أبو عين، قاسم محمد. (1983). أثر التزام مديري مكاتب التربية والتعليم في الأردن لعملهم وأثر علاقاتهم الشخصية بالمرؤوسين في نجاحهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،إربد.

إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمـال الــدين محمد.(2002). السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة.الاسكندرية. الدار الجامعية.

أرشيد، عبد الله عبد القادر.(1991). الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، إربد، جامعة اليرموك.

إسماعيل، السيد خميس.(1981). السلوك الإداري. القاهرة، دار ألهنا.

بعيرة، أبو بكر مصطفى.(1984). "القيادة الإدارية الأسس والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، 8(1)، ص3 -22.

بن حمزة، منتظر.(1995). العلاقة بين الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية بكليات المعلمين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز،1،(8)، ص 9-154.

ثيودوري، جورج.(1982). تأثيرات أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ، المجلة العربية للبحوث التربوية، 2(1)، 85-108.

حريم، حسين.(1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، راوية.(2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، خضراء صالح.(1999). أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانجارد هيرزبيرج للدافعية. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، عدن: جامعة عدن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حنفي، عبد الغفار والقزاز، حسين.(1996). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية.

خضير، نعمة عباس والنعيمي، عدنان تايه والنعيمي، فلاح تايه.(1996). "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد". مجلة اتحاد الجامعات العربية، (31)، ص 74-105.

رشيد، عبد الحميد والحياري، محمود. (1985). أخلاقيات المهنة. ط2، عمان، الأردن.

رسلان، اسماعيل واسعد، محمد محسن علي.(1984). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية. جدة: مركز البحوث والتنمية. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

رمضان، حامد احمد.(1993). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.(1991). إدارة الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الاقتصاد.

السالم، مؤيد سعيد.(1988). نظرية المنظمة، مداخل وعمليات. بغداد: مطبعة شفيق.

سيزلاجي، اندرو وولاس، مارك جي.(1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة.

السعود، راتب وبطاح، أحمد. (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. دراسات، (23)، 2. ص 302-312.

الشماع، خليل محمد حسن.(1991). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. بغداد: مكتبة المثنى .

الشمسي، عبد الأمير عبود جبر.(1990)." تقويم السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة". كتاب الأطروحات الجامعية في العلوم التربوية والنفسية 1968-1990، بغداد: دار الحكمة.

شهاب، إبراهيم بدر.(1998). معجم مصطلحات الإدارة العامة . عمان: دار البشير.

شهاب، حليمة عبد الفتاح.(1992). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الصانع، محمد ومحمود عطا.(1994)." أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات". مجلة جامعة الملك سعود. 6،(2)، ص 283-284.

الطارق، علي سعيد أحمد.(1996). أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقاتها بالصحة النفسي لمرؤوسيهم (دراسة ميدانية)،(أطروحة دكتوراه غير منشورة) بغداد: كلية الآداب، جامعة بغداد.

طه، فرج عبد القادر.(1980). سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج . القاهرة: مكتبة الحانجي.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح.(1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم . ، عمان: شقير وعكشة للطباعة (مطبعة كتابكم).

الطيب، حسن ابشر.(1988)." فلسفة التطوير الإداري، ودورة القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته". المجلة العربية للإدارة، المجلد (12)، العدد 2، ص : 18-35.

عاشور، أحمد.(1986). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عباس، أحمد.(1978). التطوير التنظيمي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. القاهرة: برامج القادة الإداريين، برنامج الإدارة العليا، القاهرة.

العبيدي، ليلي عبد ربه عبد العاطي.(2000). السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات في مدينة بنغازي. (رسالة ماجستير غير منشورة).بنغازي: جامعة قار يونس.

العد يلي، ناصر محمد.(1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد.(1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

عساف، محمود.(1988). أصول الإدارة . القاهرة: دار الكتب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عقيلي، عمر وصفي.(1990). إدارة الأفراد، حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية -جامعة حلب.

علام، محمد اعتماد.(1993). "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية". مجلة حولية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، 22(16)، ص122-143.

علاوي، عبد المجيد احمد خليل.(1998). أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤوساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالألتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد: كلية التربية، جامعة بغداد.

عمر، جمال عبد المحسن.(1990). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

العمري، خالد.(1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، 3(8)، 143-147.

عيد، فاتن سليم.(2000). علاقة النمط القيادي لمديري المداري حسب "نظرية هيرسي وبلانجارد " بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

العيسوي، عبد الرحمن.(1994)._دراسات سيكولوجية. الإسكندرية: منشأة المعارف.

فرج، طريف شوقي محمد.(1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب.

فروقة، عصمت ابراهيم باط.(1992). أنماط السلوك الإداري لدى عمداء ورؤساء أقسام كليات الجامعة الأردنية وعلاقتها برضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

الفريجات، غالب عبد المعطي.(2000). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، عمان: الشركة الجديدة للطباعة والتجليد.

القباعي، محمود.(1985). السلوك الإداري والإنتاجية، رسالة المعلم، 4(26)،33-43.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القريوتي، محمد قاسم.(1985). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم.(2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قواسمة، محمد يوسف محمد.(1992). درجة رضا المعلمين عن الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة) ،عمان: الجامعة الأردنية.

القيسي، ماهر فاضل والشباني، عبد الجبار سعد.(1999). المدخل إلى الإدارة التربوية. عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر.

كلالدة، ظاهرة محمود.(1997). القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد.(1986). السلوك التنظيمي، القاهرة: المكتب العربي الحديث.

ماهر، أحمد.(1993). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: مركز التنمية للإدارة.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم.(1995). "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية". مجلة التربية-جامعة الأزهر-كلية التربية،12 (8)، ص151-181.

المحبوب، عبد الرحمن ابراهيم.(1998). السلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تدركه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الأحساء-بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية، 22 (11)، ص 3-65.

مصطفى، أحمد سيد. (1995). المدير في عالم متغير. بنها: مطبوعات جامعة بنها.

المغيدي، الحسن محمد.(1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية. مجلة مركز البحوث التربوية-9، قطر:9 (6)، ص57-93.

المنيع، محمد.(1989). "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس"، مجلة جامعة الملك سعود، 1،(1،2)، ص 195- 210.

النعيمي، فلاح.(1994). أثر عوامل الموقف في السمات القيادية، مجلة أبحاث اليرموك، 16(1)، ص179-251.

الهزايمة، أحمد.(1990). رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة أربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

وزارة التربية والتعليم في الأردن.(1989). الاحصاءات التربوية للعام الدراسي 1989/1988.

وزارة التربية والتعليم.(1983). مؤتمر الإدارة التربوية، السلط.

ياسين، فاطمة علي محمد.(1990). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن،(رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ب- المراجع الأجنبية:

Billingsley, B & Cross, L.(1992). "Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Story in Teaching: A Comparison of General and Special Educators", Journal of Special Education, 25(4), pp: 453-471.

Blake, R.R. and J.S.Mouton.(1978). The New Management Grid. Houston, Tex: Gulf Publishing Co.

Bogler, Ronit.(1999). Reassessing the Behavior of Principals as a Multiple-Factor in Teachers' Job satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada).

Brown,W. (1993). Leadership, Faculty and Decentralized Authority, paper presented at the Annual Meeting of the Ohio Academy of Science (Voungstown, Ohio).

Chacko, Harsha. Elanjikal.(1988). Administrator's Methods of Upward Influence, Goals, Motivational Needs and Perceptions of Supervisors' Leadership Style. Dissertation Abstracts International, 49 (6), 1320-A.

Cheng,yin-Cheong.(1990). The Relationship of Job Attitudes and Organizational Commitment to Different Aspects of Organizational Environment. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Fulmer, R.M.(1983). The New Management. New York: Macmillan Publishing, Co.

Heller,E. & William,J. (1993). The Relationship between Teacher Job Satisfaction and Principal Leadership Style. Journal of School Leadership, Vol. 3, No.1, p47 -86.

Hersey, P. & Blanchard, K.(1996). "Revisiting The Life Cycle Theory of Leadership-Now". Training and Development, Vol (5), No. (2), pp:22-35.

Herzberg, Frederick; Mausner, B; & Snyderman, R.(1959). The Motivation to Work. 2d ed. New York: John Wiley and Sons.

Johnson, T.W. & Stinson.J.E.(1978). The Managers as Leaders. London: Addison Wesley Publishing Co.

Kimbrough, Ralph B.; & Nunnery, Michael, (1976). Educational Administration: An Introduction. New .York: MacMillan Publishing Co; Inc.

Korman, A.K;(1973). On the Development of Contingency, Theories of Leadership: Some Methodological Considerations and a Possible Alternative, Journal of Applied Psychology, Vol.58 (2). p.384-387.

Lawler, EE.(1973). Motivation in Work Organization, Monterey Calif: Wads Worth Publishing Corp. Inc.

Loche, E. A.(1968). "What is Job Satisfaction?" Organizational Behavior and Human Behavior, Vol. 6 No.3, PP.157-189.

Maehr,N. & Martin,L.(1990). Teacher Commitment and Job Satisfaction, Project Report. National Center from School Leadership.

Mckee, Jane Gallimore.(1991). Leadership Styles of Community College Presidents and Faculty Job Satisfaction. Community/Junior College Quarterly of Research and Practice, Vol. 15, No. 1, p33-46.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Moorman, R.H.(1991). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Journal of Applied Psychology, 75 (6):pp. 845-855.

Nicklaus, Janice & Ebmeier, Howard.(1999). The Impact of Peer and Principle Collaborative Supervision on Teachers, Trust, Commitment, Desive for Collaboration and Efficacy. Journal of Curriculum and super vision, Vol. 14, No. 4. pp. 78-351.

O'Reilly, C. & J Chatman. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification and Internalization on Pro-social Behavior", Journal of Applied psychology, 71(5): 492-499.

Otto, Ann.(1993). "The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Loyalty, Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justice". Dissertation Abstracts International, vol.55 (1):322.

Owens, R.G.(1981). Organizational Behavior in Education. , Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Reddin; W.J.(1970). Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Reyes, Pedro & Shin, Hyun-Seok.(1995). Teacher Commitment and Job Satisfaction: A Causal Analysis. Journal of School Leadership, Vol. 5, No. 1, P.22-39.

Sidotti, P.(1976). A Study of the Elementary Principals Use of Formal and Informal Authority as it Relates to Teacher Loyalty, Job Satisfaction and Sense of Powerlessness. Dissertation Abstracts International, 37 (6), 3326-A.

Smith. J; Thurber, J; & Stanley, K.(1992). Preparing principals for Leadership Roles in School Improvement. Education and Urban Society. Vol. 17.No.1,P.29-48.

Vroom,V.H.(1964). Work and Motivation. New York : John Wiley.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

الملحق رقم (1)

الموافقة على الأطروحة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (2)

الملحق رقم (١)
الموافقة على الأطروحة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

مكتب الرئيس

الطالب خلف دهر العظامات المحترم
عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

٢٠٠٢/٧/٦

الطالب العظامات

تحية طيبة وبعد ،

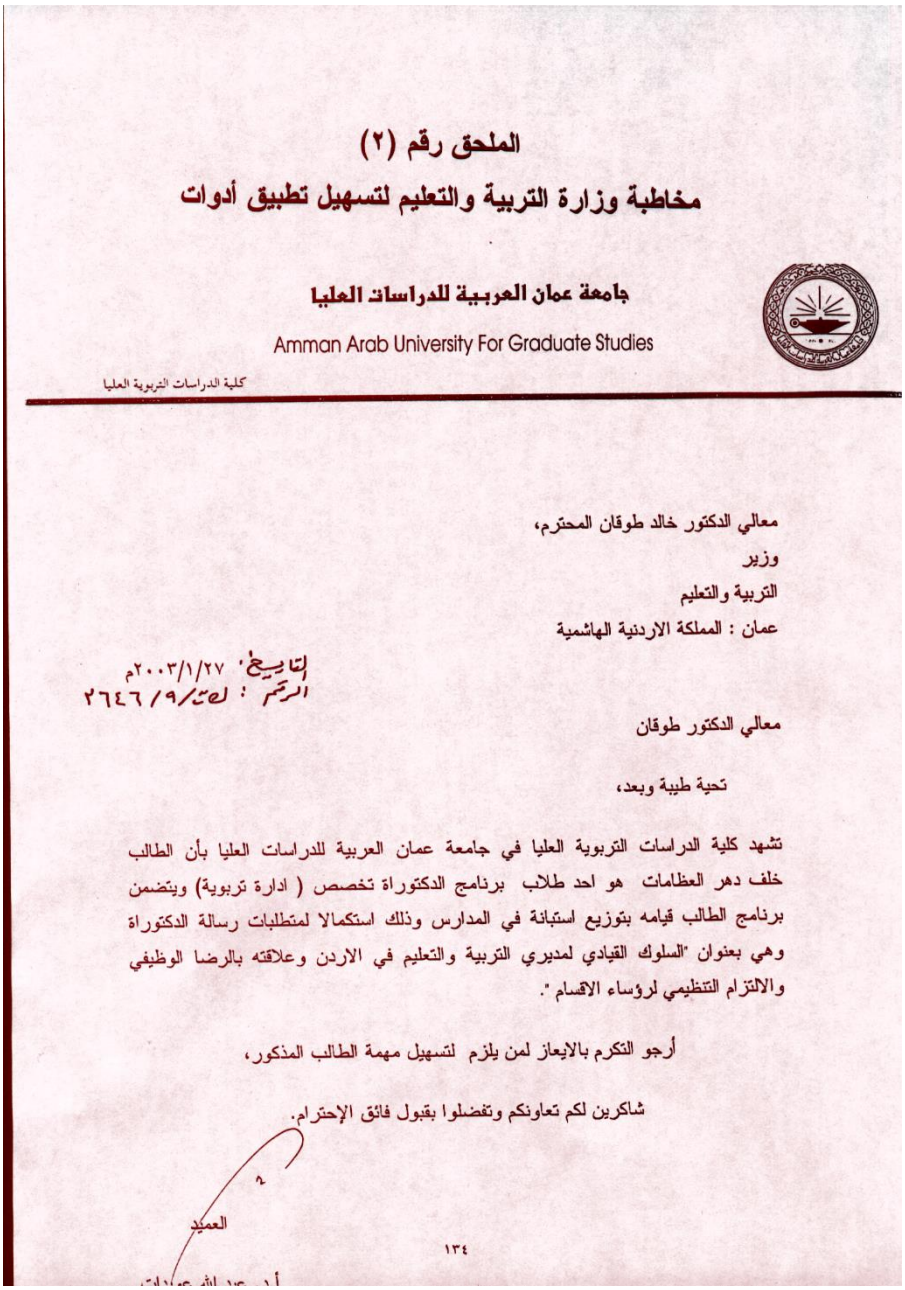
إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (٧٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٧/٣ وإلى خطاب معالي الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات عميد كلية الدراسات التربوية العليا حول الموضوع بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٢٣ و ٢٠٠٢/٧/٦ . أرجو أن اعلمك بأن مجلس العمداء وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراة التي تقدمت بها للمجلس بعنوان " السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام " وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ ٢٠٠٢/٧/٦ وقد قرر المجلس أيضاً تكليف الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي بالإشراف على أطروحتك .

متمنياً لك التوفيق ،

نسخة / إلى نائب الرئيس للإدارة والمالية. ١٣٣
نسخة / إلى معالي الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات التربويه العليا .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مخاطبة وزارة التربية والتعليم لتسهيل تطبيق أدوات الدراسة



الملحق رقم (٢)

مخاطبة وزارة التربية والتعليم لتسهيل تطبيق أدوات

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الدكتور خالد طوقان المحترم،
وزير
التربية والتعليم
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠٠٣/١/٢٧م
الرقم : ك ت/٩/ ٢٦٤٦

معالي الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

تشهد كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية للدراسات العليا بأن الطالب خلف دهر العظامات هو احد طلاب برنامج الدكتوراة تخصص (ادارة تربوية) ويتضمن برنامج الطالب قيامه بتوزيع استبانة في المدارس وذلك استكمالا لمتطلبات رسالة الدكتوراة وهي بعنوان "السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام".

أرجو التكرم بالايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور،

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

العميد

أ.د. عبد الله [illegible]

١٣٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (3)

الاستبانة المفتوحة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

السادة رؤساء الأقسام المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم"، ولهذه الغاية سيقوم الباحث ببناء ثلاث أدوات بهدف جمع البيانات، وسيتم الاسترشاد بآراء السادة رؤساء الأقسام لهذه الغاية. لذا نرجو منكم التعبير عن تصوراتكم ومواقفكم واستجاباتكم على كل سؤال من الأسئلة المرفقة في الصفحات التالية. علماً بأن ما تقدمه من استجابات سيعامل بكل سرية ولن يستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

خلف دهر العظامات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال الأول:

اذكر أنماط السلوك القيادي لمدير التربية والتعليم من خلال تعاملك معه خلال العام الحالي.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال الثاني:

أ- ما المواقف التي شعرت من خلالها أنك راض عن عملك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- ما المواقف التي شعرت من خلالها أنك غير راض عن عملك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السؤال الثالث:

ما المواقف التي جعلتك ملتزماً بعملك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما المواقف التي جعلتك غير ملتزم بعملك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (4)

استبانة رقم (1) لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن بصورتها الأولية

ملحق(4)

الاستبانة الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة واصول التربية

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام" وذلك لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.ولهذا الغرض تم بناء وتطوير ثلاث استبانات،الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، والثانية لقياس الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، علما بان مجتمع الدراسة هم رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

لذا يرجى التكرم والتلطف وقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانات الثلاث المرفقة، وبيان مدى صلاحيتها في قياس السمة التي وضعت من اجلها، ووضع إشارة (✔) في المكان المناسب أمام كل فقرة، اذا كانت صالحة ،او غير صالحة، او اذا كانت بحاجة إلى تعديل، مع بيان التعديل المقترح في المكان المخصص لذلك.

شاكرا ومقدرا جهودكم المبذول وتعاونكم معي وجزاكم الله عني خير الجزاء.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استبانة رقم (1)

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.1	يتيح الفرصة الكافية للموظفين للمشاركة في صنع القرارات.					
.2	يهتم بالتخطيط لمستقبل الموظفين بهدف تنميته.					
.3	يثق بالموظفين كثيرا اثناء تأديتهم لعملهم.					
.4	يتيح فرصا عادلة لترقية وترفيع الموظفين.					
.5	يهتم باذكاء روح التعاون بين الموظفين انفسهم اثناء تنفيذهم مهام عملهم.					
.6	يصدر قرارات متمشية مع الأهداف ويوصلها للموظفين بوضوح.					
.7	يوصف الموظفين ويحدد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها بدقة ووضوح.					
.8	يسمح بتبال الزيارات بين الموظفين اثناء العمل الرسمي لتقوية العلاقات فيما بينهم.					
.9	يحرص على ارسال الموظفين في بعثات دراسية(داخلية وخارجية) تزيد من النماء العلمي عندهم.					
.10	يشارك الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.					
.11	يفسر عن احتياجات ومشاكل الموظفين الخاصة ويساهم في حلها ما امكن.					
.12	يراعي الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيعه مهام العمل عليهم.					
.13	يشجع الموظفين في مشاركة بعضهم البعض في المناسبات الاجتماعية.					
.14	يشجع المنافسة النزيهة بين الموظفين.					
.15	يفوض بعضا من صلاحياته عملا بمبدأ اللامركزية.					
.16	يقدر العمل المنوط بالموظف ويتفهمه جيدا.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.22	يحرص على تأمين غرف مناسبة للموظفين من حيث سعتها، تهويتها، تدفئتها، اضاءتها.					
.23	يحرص على تخصيص نسبة معينة في برنامج التأهيل التربوي لتأهيل الموظفين اكاديميا ومسلكيا.					
.24	يتهرب من المسؤولية بحجة تفويضه بعض الصلاحيات.					
.25	يعمل على تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بينه وبين الموظفين.					
.26	يشجع اواصر الالفة والاخوة بين الموظفين لاقامة علاقات ودية فيما بينهم.					
.27	يسعى لايجاد ارتياح بين الموظفين عن منجزاتهم الوظيفية اليومية.					
.28	يستفسر عن مشاكل الموظفين الوظيفية ويساهم في حلها ما امكن.					
.29	يحرص على اشراك الموظفين في مهمات خارج نطاق عماهم كالمراقبة والتصحيح في الثانوية العمة لتحقيق دخل اضافي لهم.					
.30	يركز على الروتين عند تنفيذ الموظفين مهام عملهم المطلوب.					
.31	يشجع روح المبادأة والابتكار.					
.32	يشجع الموظفين للمشاركة في حل مشكلاتهم الخاصة.					
.33	يوفر خدمات الاسعاف الاولية ولوازم الدفاع المدني للموظفين لمواجهة الطوارئ.					
.34	يهتم بالموظفين عندما يزوره في مكتبه سواء كان ذلك لعمل رسمي او لغيره.					
.35	يزور الموظفين في مكاتبهم للتعرف على واقع عملهم عن كثب.					
.36	يقدر الموظف عند انجازه لعمل مبدع او متميز.					
.37	يشجع الموظفين للقيم برحلات ترفيهية جماعية هادفة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.38	يحاسب الموظفين على اخطائهم اثناء تأديتهم لعملهم بقسوة.				
.39	يستخدم سلطته بحق الموظفين كأداة تهديد فقط.				
.40	يشجع الموظفين لايجاد الثقة المتبادلة فيما بينهم وهم يقومون بعملهم.				
.41	يوفر للموظفين الخدمات المكتبية فيما يتعلق بالطباعة والمراسلة والهاتف.				
.42	يشعر الموظفين بانهم يعملون معه وليس من اجله.				

السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.43	يهتم باراء فئة محدودة من الموظفين ويتجاهل اراء فئة اخرى.					
.44	يلتزم بمعاقبة المسيء ومكافئة المحسن من الموظفين دائما.					
.45	يعمل على ان تكون مؤهلات العاملين وخبراتهم تناسب الاعمال التي يؤدونها.					
.46	يرتاح لاحترام وتقدير الموظفين بعضهم للعمل الذي يقوم به كل منهم في موقعه.					
.47	يعترف باخطائه اذا اخطأ ولا يلصقها بغيره.					
.48	يعالج المشكلات العامة والخاصة القائمة بين الموظفين بطريقة عادلة.					
.49	يشجع الموظفين للاهتمام بالموظف الجديد لايجاد جو من التآلف والود معه.					
.50	يحرص على تزويد الموظفين بكافة المستجدات من تغيير او تعديل في كل ما يتعلق بشؤون العمل في حينه.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.51	يحرص على توفير مكتبة للمطالعة في المديرية تناسب تخصصات واهتمامات الموظفين.					
.52	تنفيذ قواعد الثواب والعقاب بحق المستحقين والمخالفين من الموظفين بطريقة عادلة.					
.53	يراعي الظروف الانسانية عند منحه الاجازات للموظفين.					
.54	يحرص على فتح قنوات اتصال غير رسمية بين الموظفين.					
.55	يعتمد اسسا عادلة وموحدة عند تقييمه للموظفين.					
.56	يشرك الموظفين في نشاطات المديرية واحتفالاتها الرسمية بشكل فاعل.					
.57	يعمل على تأمين وسائط نقل وركوب للموظفين من المراكز إلى الميدان وبالعكس عند الحاجة.					
.58	يشكر الموظف خطيا اذا ما قام بعمل اضافي غير مأجور وخارج نطاق عمله المكلف به.					
.59	يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب الموظفين من خلال لقاءاته واجتماعاته معهم.					
.60	يستجيب لمقترحات الموظفين بخصوص تحسين العمل وتطويره.					
.61	يعتمد اسسا عادلة وموحدة عند اجراء التنقلات وتحديد مراكز الموظفين.					
.62	يحرص على تنمية اواصر التفاعل الإيجابي بين الموظفين في مختلف المسلكيات الوظيفية.					
.63	يتجنب تقريع (تويخ) الموظف امام زملائه اذا ما اخطأ في عمله.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.64	يعتمد على الاتصال المزدوج في ايصال المعلومات للموظفين (الاتصال من اعلى إلى اسفل ومن اسفل إلى اعلى).					
.65	يدافع عن حقوق الموظفين لدى الاجهزة والدوائر الاخرى والعليا.					
.66	يستجيب لطلبات رؤساء الاقسام والمراجعين بطريقة هادئة دون انفعال.					
.67	يدرس الأمور بعقلانية ويرد عليها.					
.68	يدرس احتياجات العاملين معه ويعمل على تلبية رغباتهم.					
.69	يكلف العاملين باعمال حسب قدراتهم واستطاعتهم.					
.70	يتحلى بسعة الصدر ولديه القدرة على احتواء انفعلات الآخرين.					
.71	يلتزم بالدوام الرسمي اليومي.					
.72	يعطي الحرية التامة للموظفين اثناء العمل.					
.73	ينجز الاعمال والمعاملات دون تأخر.					
.74	يحل المشكلات التي تعترض العمل أولا بأول.					
.75	يخطط للعمل مناجل استقبال العام الجديد.					
.76	يعقد اجتماعات دورية للموظفين وكلما دعت الحاجة لذلك.					
.77	يتخذ القرارات في الوقت المناسب.					
.78	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد.					
.79	متعاون في العمل.					
.80	متميز بالعمل.					
.81	يرتجل في اتخاذ القرارات اذ دعت الحاجة لذلك.					
.82	يمارس المركزية الشديدة في العمل.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.83	يؤثر على قراراته بعض الموظفين في المديرية.					
.84	يتابع الاعمال بدقة.					
.85	يعرف النتائج ويتوقعها.					
.86	يعالج مواقف الضعف في العمل.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.87	يكافئ المجد في العمل ويحاسب المقصر.					
.88	لا يكترث بنتائج الاعمال احيانا (لا ابالي).					
.89	يمثل في العمل ويظهر بمظهر غير حقيقية احياناً					
.90	ديمقراطي اثناء تعامله مع رؤساء الاقسام.					
.91	تعسفي في تصرفاته مع المراجعين والعاملين.					
.92	لا يشرك رؤساء الاقسام في اتخاذ القرارات.					
.93	متواضع بالتعامل مع الزملاء.					
.94	لديه القدرة على الاتصال والاقناع.					
.95	يتحلى بالادارة الموقفية في كثير من الاحيان.					
.96	يوزع الصلاحيات ويتابع تنفيذها.					
.97	يفوض الصلاحيات ويتابع تنفيذها.					
.98	ينمي نفسه مهنيا واكاديميا لمصلحة العمل.					

اما الاستبانة الأولى فهي لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وسيجيب عليها رؤساء الأقسام وسيستخدم لها المقياس المدرج التالية:

دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق (5)

الاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بصورتها الأولية

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.26	اشعر بان الزملاء لطيفون في معاملتهم لي.					
.27	اشعر بان مكانتي محترمة بين رؤساء الاقسام.					
.28	اشـــعر ان المدير يرتاح لي ويكلمني ويســـتقبلني بصدر رحب.					
.29	اشعر بالسرور وانا اقدم خدمات للمرؤوسين.					
.30	اشعر بان عملي يؤمن لي مركزا اجتماعيا جيداً.					
.31	اشعر بان اليوم الوظيفي يمر بسرعة.					
.32	اشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم.					
.33	افكر بالاستمرار في عملي الحالي.					
.34	يســـاعـدني المـدير اذا ما ارتكبت اية مخالفة بغير قصد.					
.35	اشعر بان العمل في هذا القسم مريح.					
.36	اشـــعر بـانني اســـتغل قدراتي العملية وخبرتي في مهنتي.					
.37	اشعر بالاستقرار في عملي.					
.38	افضل استشارة الرؤساء فيما يخص عملي اذا اشكل عليا العمل.					
.39	يتدخل الزملاء بعمل بعضهم بعض.					
.40	اســتشــير الزملاء رؤســاء الاقســام عند اتخاذ بعض القرارات في عملي.					
.41	انفذ كل ما هو مطلوب مني وفي الوقت المحدد.					
.42	اشعر بان عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات.					
.43	يحاول رؤســاء الاقســام تقديم المساعدة لي في حل بعض المشكلات الإدارية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
1.	انجاز المطلوب من العمل في الوقت المحدد.					
2.	متابعةاعمال المرؤوسين بشكل فاعل ومستمر.					
3.	حل المشكلات التي تعترض العمل في وقتها.					
4.	التعامل الأخوي بين رؤساء الاقسام والعمل بروح الفريق.					
5.	تقيد المرؤوسين بالتعليمات والأنظمة والقوانين.					
6.	وجود المتابعة الحقيقية لجميع الاقسام والاعمال التي يقومون بها.					
7.	الدقة في مراقبة الدوام.					
8.	قدرة المدير الادارية والفنية.					
9.	التعامل بالعدالة بين الموظفين.					
10.	الاستشارة والأخذ برايي فيما يخص عملي.					
11.	اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
12.	تفويض الصلاحيات لرؤساء الاقسام كل ضمن اختصاصه.					
13.	مكافئة المبدع ومحاسبة المقصر في العمل.					
14.	عدم وضوح الادوار وتقسيم العمل.					
15.	وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.					
16.	الروتين القاتل وتأخير بعض اجراءات العمل.					
17.	تشتت الاقسام وتباعدها في اكثر من مبنى.					
18.	قلة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.					
19.	كثرة تفشي الواسطة والمحسوبية في العمل.					
20.	نقص بعض التسهيلات واللوازم لانجاح العمل.					
21.	عدم التعاون بين الزملاء.					
22.	ضغط العمل وكثرة تدخل المراجعين.					
23.	اشعر بسعادة ومتعة وانا اتعامل مع المرؤسين والرؤساء.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

24.	اشعر بان الرؤساء يقدرون عملي.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

45.	استغل وقت الدوام للعمل الرسمي دون اضاعته على اعمال خاصة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

46.	اشعر بان الزملاء يتجنبون الحديث معي في امور العمل.					
47.	اشعر بانني انجز عملا مهما ونافعا لي وللمجتمع.					
48.	اشعر بان عملي يتيح لي فرصة الابداع والابتكار.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد موظفي هذه المديرية.					
.2	اسعى جاهدا إلى استخدام معلوماتي ومهارتي في مجال تخصصي اثناء العمل في هذه المديرية.					
.3	اشعر ان اغلب زملائي في هذه المديرية لا يترددون عن مساعدتي اذا كانت لدي مشكلة اثناء قيامي بعملي.					
.4	اشعر ان تقاليد العمل في المديرية تستثير افضل ما لدي من امكانات في طريقة ادائي لعملي.					
.5	اشعر ان مديرية التربية تحافظ على اداء الرسالة التي وجدت من اجلها.					
.6	اسعى إلى تنمية معلوماتي في مجال اختصاصي في هذه المديرية.					
.7	ارى ان قرار التحاقي لعمل في هذه المديرية كان قرارا خاطئا.					
.8	غالبا ما ابتعد عن أي عمل ينفع هذه المديرية ان لك يكن لي به منفعة خاصة.					
.9	اشعر ان المناخ في هذه المديرية للمشاركة بجد في أي لجنة تؤلف لخدمة المديرية					
.10	اظل دائما على استعداد للمشاركة بجد في أي لجنة تؤلف لخدمة المديرية.					
.11	اذا تهيأت لي فرصة للتقدم المهني في مديرية اخرى فأنني سأترك العمل في هذه المديرية.					
.12	اشعر ان مشكلات العمل في هذه المديرية هي مشكلاتي.					
.13	كثيرا ما يتاح لي مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات في هذه المديرية.					
.14	اشعر ان عملي في هذه المديرية يحقق طموحاتي المستقبلية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.15	اشـــعر ان هـذه المـديرية تخدم حاجات المجتمع المحلي.					
.16	اعمل مع زملائي من ذوي الكفاية العلمية المرموقة في هذه المديرية.					
.17	اشعر بتقدير زملائي في هذه المديرية لي.					
.18	اجد نفسي على استعداد دوما للقيام باقصى جهد لانجاح العمل في المديرية.					
.19	اشـــعر بالاعتزاز من قيام هذه المديرية بمعالجة مشكلات تتعلق بالمجتمع.					
.51	الفرصة متاحة لي لمواصلة الدراسة في مال تخصصي.					
.52	يوفر لي عملي امكانية الترقية في الوقت المناسب.					
.53	توافر الفرص لاكتســـاب مهارات جديدة في مجال العمل.					
.54	توافر الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة.					
.55	توافر النمط الاداري التعاوني مع الزملاء في العمل.					
.56	دخلي من هـذه الوظيفة مناســـب مع ما اقوم به من عمل.					
.57	توافر الاثاث المناســـب والمكان المناســـب لي اثناء قيامي بعملي.					
.58	المشـــاركة في صـــنع القرارات فيما يخص العمل لرؤساء الاقسام.					
.59	مشـاركة المدير في المناسـبات الاجتماعية لرؤسـاء الاقسام.					
.60	توفير فرص البحث العلمي الكافي لرؤساء الاقسام.					
.61	تـتـوفـر في مـكتبـة المـديريـة الكتـب والمراجع والدوريات الكافية لاستخدامها حين الحاجة.					
.62	لـدي وقـت كـاف لقراءة بعض الصـــحف المحلية والدوريات في المديرية.					
.63	يتـاح لي الوقـت لمشـــاركـة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.					
.64	تبـادر المـديريـة إلى تقـديم خـدمـات مختلفـة للمجتمع المحلي.					
.65	تسمح لي المديرية بالخروج والمشاركة في النشاطات والاحتفـالات المختلفـة التي تقيمهـا المـدارس او الدوائر الأخرى.					
.66	يسمح لي بالمشاركة بالندوات والمؤتمرات لتي تعقد في المديرية او خارجها.					
.67	لو اتيح لي فرصـة تغيير علمي من هذا القسـم إلى قسم اخر لما ترددت.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.20	غالبا ما اسهم في تقديم افكار جديدة في مجال عملي في هذه المديرية.					
.21	اذا طلب مني ان اقوم بعمل اداري في هذه المديرية فانني اوافق خدمة لها.					
.22	اسعى دائما إلى تطوير ادائي لأكون جديرا بالثناء من رؤسائي.					
.23	ارى ان الكثير من رؤساء الاقسام لا يعرفون الحقوق التي تترتب لهم في عملهم في هذه المديرية.					
.24	يشعرني عملي في هذه المديرية بتأديتي واجبا ذا فائدة في حياتي.					
.25	اشعر بالاحراج حينما لا اوأدي عملي على المستوى المطلوب.					
.26	اشعر ان رؤساء الاقسام في هذه المديرية يقدمون الدعم لزملائهم الأخرين في مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بالاختصاص.					
.27	سأظل راغبا بالعمل في هذه المديرية حتى اذا لم احصل على امتيازات اضافية.					
.28	اشعر ان مسؤولية العمل في هذه المديرية تؤخر تقدمي العملي.					
.29	ارى ان اكثر الممارسات الادارية السائدة في هذه المديرية لا تحقق الهدف المرجو منها.					
.30	ارى ان كل رئيس قسم في هذه المديرية يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله من غير تأثير بالرقابة الإدارية.					
.31	اشعر ان جانبا من الرضا في حياتي يتحقق من عملي في هذه المديرية.					
.32	اشعر انني غير مكترث بكوني رئيسا لقسم في هذه المديرية.					
.33	اشعر بفائدة علمية من الندوات والمؤتمرات التي تعقد في هذه المديرية.					
.34	اتحاشى اخبار الآخرين بكوني رئيسا لقسم في هذه المديرية.					
.35	اشعر ان هذه المديرية تستحق الدعم مني متى ولو كنت غير قادر على المشاركة.					
.36	اعمل بوقت اضافي بدون مقابل حتى تطلب مني العمل في هذه المديرية ذلك.					
.37	اشعر ان رؤساء الأقسام يهتمون بالمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها هذه المديرية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.38	اشعر بمخافة الله ومراقبته لي اثناء العمل.					

اما الاستبانة الثانية فهي لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام وسيستخدم لها المقياس المدرج التالية:

درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا

ملحق (6)

الاستبانة الثانية لقياس الالتزام الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بصورتها الأولية

الرقم	فقرات الاستبانة	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح	الملاحظات
		صالحة	غير صالحة	بحاجة لتعديل		
.39	اقدر ذاتي واحترمها اثناء العمل.					
.40	اشعر بأن مديري يقدرني ويتفهم عملي.					
.41	اشـــعر بتلبية حاجاتي ورغباتي اثناء العمل في هذه المديرية.					
.42	احب عملي واتفانى فيه.					
.43	خوفا من القوانين والعلميات والانظمة المعمول بها.					
.44	اشعر بأنني مسؤول عن موظفين لذا سأكون قدوة حسنة.					
.45	اشعر بان رئيسي يثق بي.					
.46	اشعر بان العمل عبادة.					
.47	اعمل بجد وحما تفاديا للعقوبات.					
.48	قبولي العمل المكلف به.					
.49	بيئة العمل ومناخ العمل الصـــحيح الخالي من الانحراف يشجعني للعمل.					
.50	القسم الوظيفي في بداية حياتي العملية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اما الاستبانة الثالثة فهي لقياس الالتزام التنظيمي وسيستخدم لها المقياس المدرج التالية:

موافق بشدة	موافق	متردد	معارض	معارض بشدة

ملحق(7)

الاستبانة الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة واصول التربية

السيد رئيس القسم المحترم

السلام عليك ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام" وذلك استكمالا لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

لذا يضع الباحث بين يديك ثلاث استبانات تم تطويرها،الأولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن، والثانية لقياس الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، علما بان مجتمع الدراسة هو رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

لذا يرجو الباحث منك قراءة هذه الاستبانات والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل عناية واهتمام وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يناسب اختيارك على المقياس الخماسي أمام كل فقرة. علما بان المعلومات المعطاة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط. مقدرا لك جهدك المبذول وشاكرا لك تعاونك لانجاح هذه الدراسة وجزاك الله عني خير الجزاء.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الثاني: الاستبانات

أ-فقرات الاستبانة الاولى لقياس السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن.

الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
.1	يتيح المدير الفرصة الكافية للموظفين للمشاركة في صنع القرارات.					
.2	يهتم بالتخطيط لمستقبل الموظفين بهدف تنميتهم مهنياً.					
.3	يتيح فرصا عادلة لترقية الموظفين وترفيعهم.					
.4	يسمح بتبادل الزيارات بين الموظفين في اثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات فيما بينهم.					
.5	يشارك الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.					
.6	يشجع الموظفين في مشاركة بعضهم البعض في المناسبات الاجتماعية.					
.7	يشجع المنافسة النزيهة بين الموظفين.					
.8	يفوض بعضا من صلاحياته عملا بمبدأ اللامركزية.					
.9	يقدر العمل المنوط بالموظف ويتفهمه جيدا.					
.10	يحرص على تخصيص نسبة معينة في برنامج التأهيل التربوي لتأهيل الموظفين اكاديميا ومسلكيا.					
.11	يحرص على اشراك الموظفين في دورات تدريبية (داخلية وخارجية) تزيد من خبراتهم.					
.12	يحث الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
.13	يعمل على تفعيل قنوات الاتصال الرسمية بينه وبين الموظفين.					
.14	يستفسر عن مشاكلات الموظفين الوظيفية ويسهم في حلها.					
.15	يحرص على اشراك الموظفين في مهمات خارج نطاق عملهم كالمراقبة والتصحيح في الثانوية العامة لتحقيق دخل اضافي لهم.					
.16	يركز على الروتين عند تنفيذ الموظفين مهام عملهم.					
الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
.17	يشجع روح المبادأة والابتكار.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.18	يهتم بالموظفين عندما يزورونه في مكتبه سـواء كان ذلك لعمل رسمي ام لغيره.					
.19	يزور الموظفين في مكاتبهم للتعرف على واقع عملهم.					
.20	يشجع الموظفين على القيام برحلات ترويحية جماعية هادفة.					
.21	يحاسب الموظفين بقسوة على اخطائهم في في اثناء تأديتهم عملهم.					
.22	يشعر الموظفين بانهم يعملون معه وليس من اجله.					
.23	يهتم باراء فئة محدودة من الموظفين					
.24	يعمل على ان تكون مؤهلات العاملين وخبراتهم تناسـب الاعمال التي يؤدونها.					
.25	يعترف باخطائه ولا يلصقها بغيره.					
.26	يعالج المشكلات العامة بين الموظفين بطريقة عادلة.					
.27	يشـجع الموظفين على الاهتمام بالموظف الجديد لايجاد جو من التآلف بينهم.					
.28	يحرص على تزويد الموظفين بكافة المستجدات					
.29	يحرص على توفير مكتبة للمطالعة في المديرية تناسب تخصصات واهتمامات الموظفين.					
.30	ينفذ قواعد الثواب والعقاب بحق الموظفين.					
.31	يراعي الظروف الانسانية عند منحه الاجازات للموظفين.					
.32	يحرص على فتح قنوات اتصال غير رسمية بين الموظفين.					
.33	يعتمد اسسا عادلة وموحدة عند تقييمه لاداء الموظفين.					
.34	يشرك الموظفين في نشاطات المديرية واحتفالاتها الرسمية بشكل فاعل.					
.35	يعمـل على تـامين وسـائط نقل للموظفين من المركز الى الميدان وبالعكس .					
.36	يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب الموظفين					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.37	يستجيب لمقترحات الموظفين بخصوص تحسين العمل وتطويره.					
.38	يعتمد اسسا عادلة عند اجراء التنقلات وتحديد مراكز الموظفين.					
.39	يحرص على تنمية التفاعل الايجابي بين الموظفين.					
الرقم	فقرات الاستبانة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
.40	يعتمد على الاتصال المزدوج في ايصال المعلومات من والى الموظفين.					
.41	يدافع عن حقوق الموظفين لدى الاجهزة والدوائر الاخرى					
.42	يستجيب لطلبات رؤساء الاقسام بطريقة مناسبة.					
.43	يدرس الامور بعقلانية ويرد عليها.					
.44	يدرس احتياجات العاملين معه ويعمل على تلبيتها ما امكن.					
.45	يتحلى بسعة الصدر ولديه القدرة على احتواء انفعالات الآخرين.					
.46	يلتزم بالدوام الرسمي اليومي.					
.47	يعطي الحرية التامة للموظفين في اثناء العمل.					
.48	ينجز الاعمال والمعاملات دون تأخير .					
.49	يحل المشكلات التي تعترض العمل اولا بأول					
.50	يخطط للعمل من اجل استقبال العام الجديد.					
.51	يعقد اجتماعات دورية للموظفين وكلما دعت الحاجة لذلك.					
.52	يتخذ القرارات في الوقت المناسب.					
.53	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد.					
.54	يمارس المركزية الشديدة في العمل.					
.55	يؤثر بعض الموظفين في قراراته.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.56	يتابع الاعمال بدقة.					
.57	يعالج مواقف الضعف في العمل.					
.58	لا يكترث بنتائج الاعمال احيانا.					
.59	ديمقراطي في اثناء تعامله مع رؤساء الاقسام.					
.60	تعسفي في تصرفاته مع المراجعين والعاملين.					
.61	لا يشرك رؤساء الاقسام في صنع القرارات.					
.62	ينمي نفسه مهنياً واكاديميا لمصلحة العمل.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	فقرات الاستبانة	درجة الرضا				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.27	اشعر ان الفرصة متاحة لي لمواصلة الدراسة في مجال تخصصي.					
.1	اشعر بأن رئيسي المباشر يقدر عملي.					
.2	اشتاق الى عملي عندما اتغيب عنه.					
.3	اشعر بان مكانتي محترمة بين رؤساء الاقسام .					
.4	اشعر ان المدير يرتاح لي ويكلمني ويستقبلني بصدر رحب.					
.5	اشعر بالسرور وانا اقدم خدمات للمرؤوسين.					
.6	اشعر بان عملي يؤمن لي مركزا اجتماعيا جيدا.					
.7	اشعر بان اليوم الوظيفي يمر بسرعة.					
.8	اشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم.					
.9	افكر بالاستمرار في عملي الحالي.					
.10	يساعدني المدير اذا ما ارتكبت اية مخالفة من غير قصد.					
.11	اشعر بان العمل في هذا القسم مريح.					
.12	استغل قدراتي العملية وخبرتي في مهنتي.					
.13	يريحني منح الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب.					
.14	افضل استشارة الرؤساء فيما يخص عملي اذا أشكل عليّ العمل.					
.15	اشعر بالرضا عندما اتغلب على الصعوبات في العمل.					
.16	استشير الزملاء رؤساء الاقسام عند اتخاذ بعض القرارات في عملي.					
.17	انفذ كل ما هو مطلوب مني وفي الوقت المحدد.					
.18	اشعر بان عملي يتيح لي فرصة تحقيق الذات.					
.19	يحاول رؤساء الاقسام تقديم المساعدة لي في حل بعض المشكلات الادارية.					
.20	انتقد المدير او امتدحه دون ان يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي.					
.21	استغل وقت الدوام للعمل الرسمي دون اضاعته على اعمال خاصة.					
.22	اشعر بان الزملاء يتجنبون الحديث معي في امور العمل.					
.23	اشعر بانني انجز عملا مهماً ونافعا لي وللمجتمع					
.24	اشعر بان عملي يتيح لي فرصة الابداع والابتكار					
.25	احاول المساعدة في اتمام اعمال الآخرين اذا طلب مني ذلك.					
.26	افتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق(8)

الاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بصورتها النهائية

ب-فقرات الاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام.

الرقم	فقرات الاستبانة	درجة الرضا				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.28	يوفر لي عملي امكانية الترقية في الوقت المناسب					
.29	يوفر لي عملي الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة.					
.30	يوفر لي عملي الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة.					
.31	اشعر بتوافر النمط الاداري التعاوني مع الزملاء في العمل.					
.32	دخلي من هذه الوظيفة يتناسب مع ما اقوم به من عمل.					
.33	يتوافر الاثاث والمكان المناسبان لي في اثناء قيامي بعملي.					
.34	اشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي اقوم به.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.35	تسرني مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية لرؤساء الاقسام.					
.36	لدي وقت كاف لقراءة بعض الصحف المحلية والدوريات في المديرية.					
.37	يتاح لي الوقت لمشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.					
.38	تبادر المديرية الى تقديم خدمات مختلفة للمجتمع المحلي.					
.39	تسمح لي الادارة حضور النشاطات والاحتفالات المختلفة التي تقيمها المدارس او الدوائر الاخرى.					
.40	يسمح لي بالمشاركة بالندوات والمؤتمرات التي تعقد في داخل المديرية او خارجها .					

ملحق (9)

الاستبانة الثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بصورتها النهائية

جـ-فقرات الاستبانة الثالثة لقياس الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام.

الرقم	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	متردد	معارض	معارض بشدة
.1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد موظفي هذا القسم.					
.2	اسعى جاهدا الى استخدام معرفتي ومهارتي في مجال تخصصي في اثناء العمل في هذا القسم.					
.3	اشعر ان اغلب زملائي في هذه المديرية لا يترددون في مساعدتي اذا كانت لدي مشكلة في اثناء قيامي بعملي.					
.4	اشعر ان تقاليد العمل في المديرية تستثير افضل ما لدي من امكانات في طريقة ادائي لعملي.					
.5	اشعر ان مديرية التربية تحافظ على اداء الرسالة التي وجدت من اجلها.					
.6	غالبا ما ابتعد عن أي عمل ينفع هذه المديرية ان لم يكن لي به منفعة خاصة.					
.7	اشعر ان المناخ في هذه المديرية لا يشجعني على البقاء فيها.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.8	اظل دائما على استعداد للمشاركة بجد في أي لجنة تؤلف لخدمة المديرية.					
.9	اذا تهيأت لي فرصة للتقدم المهني في مديرية أخرى فأنني سأترك العمل في هذه المديرية.					
.10	اشعر ان مشكلات العمل في هذه المديرية هي مشكلاتي.					
.11	كثيرا ما يتاح لي مشـــاركة الادارة في صـــناعة القرارات في هذه المديرية.					
.12	اشـــعر ان عملي في هـذه المـديريـة يحقق طموحـاتي المستقبلية.					
.13	اشعر ان تقاليد العمل في هذه المديرية لا تعجبني					
.14	اجد نفسي- على استعداد دوما للقيام باقصى جهد لانجاح العمل في المديرية.					
.15	اشـعر بالاعتزاز عند قيام هذه المديرية بمعالجة مشكلات تتعلق بالمجتمع.					
.16	غالبا ما اســـهم في تقديم افكار جديدة في مجال عملي في هذه المديرية .					
.17	اذا طلـب مني ان اقوم بعمـل اداري في هـذه المـديريـة فانني اوافق خدمة لها.					
.18	اســـعى دائمـا الى تطوير ادائي لأكون جـديرا بـالثنـاء من رؤسائي.					
.19	ارى ان الكثير من رؤساء الاقسام لا يعرفون الحقوق التي تترتب لهم في عملهم في هذه المديرية.					
الرقم	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	متردد	معارض	معارض بشدة
.20	يشعرني عملي في هذه المديرية بتأديتي واجبا ذا فائدة في حياتي.					
.21	اشـــعر بـالاحراج حينما لا أؤدي عملي على المســـتوى المطلوب.					
.22	اشـعر ان رؤساء الاقسام في هذه المديرية يقدمون الدعم لزملائهم الاخرين في مهـامهم الوظيفيـة ذات العلاقـة بالاختصاص.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

.23	سـأظل راغبا بالعمل في هذه المديرية حتى اذا لم احصـل على امتيازات اضافية .					
.24	اشـعر ان مسـؤولية العمل في هذه المديرية تؤخر تقدمي العلمي.					
.25	ارى ان اكثر الممارسـات الادارية السائدة في هذه المديرية لا تحقق الهدف المرجو منها.					
.26	ارى ان كل رئيس قسم في هذه المديرية يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله.					
.27	اشـعر ان جانبا من الرضـا في حياتي يتحقق من عملي في هذه المديرية.					
.28	اشـعر انني غير مكترث بكوني رئيسـا لقسـم في هـذه المديرية.					
.29	تسـاعد الندوات والمؤتمرات التي تعقد في هذه المديرية على تطوير ادائي.					
.30	اتحـاشى اخبـار الآخرين بكوني رئيسـا لقسـم في هـذه المديرية.					
.31	اشعر ان رؤساء الاقسام يهتمون بالمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها هذه المديرية.					
.32	اشعر بمخافة الله ومراقبته لي في اثناء العمل.					
.33	اقدر ذاتي واحترمها في اثناء العمل .					
.34	اشعر بأن مديري يقدرني ويتفهم عملي.					
.35	اشـعر بتلبيـة حـاجـاتي ورغبـاتي في اثنـاء العمل في هذه المديرية.					
.36	اشعر بانني مسؤول عن موظفين لذا سأكون قدوة حسنة لهم.					
.37	اشعر بان العمل عبادة.					
.38	اعمل بجد وحماس تفاديا للعقوبات.					
.39	بيئة العمل ومناخ العمل الصـحيح الخالي من الانحرافات يشجعني للعمل.					
.40	اكره العمل الذي اقوم به احيانا.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (10)

لجنة المحكمين

الاسم	الموقع
الأستاذ الدكتور احمد بطاح	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور انمار الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور خالد العمري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الاستاذ الدكتور رياض ستراك	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الاستاذ الدكتور عبدالرحمن عدس	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الاستاذ الدكتور كمال دواني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الاستاذ الدكتور هاني الطويل	الجامعة الاردنية
الدكتور خليف الطراونة	جامعة مؤتة
الدكتور سلامه طناش	الجامعة الاردنية
الدكتور عبد الحافظ الشايب	جامعة آل البيت
الدكتور يحيى شديفات	جامعة آل البيت
الدكتور كايد سلامة	جامعة اليرموك
الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور سليمان القادري	جامعة آل البيت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Degree of Practicing Leadership Behavior of Superintendents in Jordan and Its Relationship to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Department Heads

Khalaf Al- Adamat

Supervised By:

Dr: Abbas A. Mahdi

This study aimed at investigating the degree of superintendents leadership behavior performance in Jordan and its relationship to job satisfaction and organizational commitment of department heads by answering the following questions:

1. What is the degree of superintendents leadership behavior performance in Jordan?
2. What is the level of job satisfaction of department heads at the educational directorates in Jordan?
3. What is the level of organizational commitment of department heads at the educational directorates in Jordan?
4. Is there a significant relationship between the degree of superintendents leadership behavior performance and job satisfaction of department heads?
5. Is there a significant relationship between the degree of superintendents leadership behavior performance and organizational commitment of department heads?
6. Is there a significant relationship between job satisfaction of department heads and their organizational commitment?

The population consisted of (528) department heads distributed among (33) educational directorates in Jordan. The sample of the study consisted of (264) randomly selected department heads. The number of returned questionnaires was (235).

www.manaraa.com

To collect data, the researcher developed three questionnaires: the first was to measure the degree of practicing leadership behavior of superintendents, it consisted of (60) items. the second was to measure the job satisfaction of department heads; it consisted of (40) items distributed into six components of job satisfaction; and the third was to measure the organizational commitment of department heads that consisted of (40) items distributed into five components of organizational commitment. Validity of the three instruments was found by content validity, as well as, the reliability of the same instruments was found by test-retest method. The reliability coefficient of the three questionnaires was: 0.88, 0.86, and 0.81 respectively. Internal consistency was also found to check reliability by using Cronbach Alpha equation for the three questionnaires. The values were: (0.96), (0.93) and (0.90), respectively.

Means and standard deviations for degree of practicing leadership behavior, job satisfaction and organizational commitment were used to answer the first three questions, while Pearson correlation coefficients between any of degree of practicing leadership behavior, job satisfaction and organizational commitment were used to answer the fourth, fifth and sixth question. The study revealed the following major findings:

- The degree of practicing of leadership behavior was highly rated by superintendents in Jordan.
- Department heads' job satisfaction was high. This result was consistent through all the sixth components of job satisfaction.
- Department heads' feeling toward job and their feeling toward job team showed high organizational commitment, also, department heads' organizational commitment component, feeling toward organization, and feeling toward administration showed high levels.
- The degree of practicing Leadership behavior of superintendents had statistically significant ($\propto \leq 0.01$) relationship to total job satisfaction and total organizational commitment.
- Total job satisfaction of department heads had statistically significant ($\propto \leq 0.01$) relationship to total organizational commitment.

www.manaraa.com

According to results, the researcher recommended the following:

- Job satisfaction of department heads should be utilized to maximize the level of accomplishment and attainment.
- Organizational commitment of department heads should be utilized to maximize the level of accomplishment and attainment.
- Analytical studies should be conducted to investigate the high levels of job satisfaction and organizational commitment of department heads in all components.

www.manaraa.com