

## أثر الأساليب القيادية

في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية

(من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهرزبورغ)

دراسة ميدانية

د. الحسن محمد المغيبي

قسم الادارة التعليمية

كلية التربية ، جامعة الملك فيصل

### ملخص البحث :

يهدف البحث إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) على مدارس البنين في التعليم العام بمحافظة الأحساء، ودراسة مدى توافق مفاهيمها مع المجتمع السعودي ومدى تكامل نموذج القيادة الموقفية مع نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) والربط بينهما في مسرح الواقع. بالإضافة إلى التعرف إلى الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية: مستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، ومستوى التدريب.

مشكلة البحث : تنحصر مشكلة البحث في أهم الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الأساليب القيادية لمديري المدارس في محافظة الأحساء التعليمية من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) باختلاف: مدارسهم، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، واختلاف مستوى التدريب (متدرب / غير متدرب).

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في رضا المعلمين عن عوامل محتوى العمل وبيئة العمل باختلاف: مدارسهم، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية).

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للأساليب القيادية للمديرين في مستوى رضا المعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية عن محتوى العمل وبيئة العمل من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959).

وشملت عينة البحث ٧٩ مديراً و٦٥٦ معلماً في مختلف مدارس البنين بمحافظة الأحساء التعليمية وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : تحليل التباين المتعدد، واختبار توكي، والطريقة المرحلية للانحدار المتعدد، (Stepwise regression). وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام نظام الرزم الإحصائية (SAS).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١ - يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية الأسلوب المشارك، وفي المرحلة المتوسطة أسلوب التسويق، وفي المرحلة الثانوية أسلوب الأمر.

٢ - المعلمون في المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية.

٣ - المعلمون ذو الخبرة الطويلة أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين الأقل خبرة.

٤ - وجود تأثير للعوامل المكونة لبيئة العمل ومحتوى العمل في رضا المعلمين.

#### مقدمة :

اتجه المفكرون في مجال الإدارة إلى التمييز بين القائد الناجح والفعال حيث أوضح هرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) أن القائد قد يكون ناجحاً ولكن ليس فعالاً فيكون ناجحاً من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة دون مراعاة وتحقيق أهداف العاملين في المنظمة وإشباع حاجاتهم. وهذا يؤثر بشكل مباشر في مستقبل المنظمة على المدى البعيد. اما القائد الفعال فهو الذي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، أي يستطيع تحقيق النجاح بفاعلية ويحافظ على تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المدى للمنظمة. ونجد أن الأسلوب القيادي يلعب الدور الكبير في رضا المعلمين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم. فالاهتمام

بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى المعلمين وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب للعمل والانتماء إلى مدارسهم والحرص على أداء المهام الموكلة اليهم بجدية وإخلاص . وفي حالة اهمال تحقيق أهداف هؤلاء المعلمين ويتولد لديهم سلوك عدم الرضا والاخلاص والجدية في العمل وينعكس ذلك في سلوكهم داخل المدرسة وخارجها . وفي ظل مفهوم فاعلية القائد نجد أن هناك بعدين أساسيين تركز عليهما فاعلية القائد هما: بعد الرضا الوظيفي وبعد أسلوب القائد . وقد اهتمت الكثير من الدراسات العربية ببعد الرضا عن العمل من أهمها : (الطوباسي ، ١٩٧٠) ، (الشيخ وسلامه ، ١٩٨٢) ، (النعيم ١٩٨٤) ، (الجبر ، ١٩٨٩) ، (ناجي ، ١٩٩٣) ، بينما نجد دراسة واحدة تركز على بعد الأسلوب القيادي هي دراسة (الصياد وحسان ، ١٤٠٦هـ) . بينما نجد أن الدراسات الغربية اهتمت بدراسة بعد الرضا الوظيفي وبعد السلوك القيادي ، ولكنها ركزت على مدى العلاقة بين هذين البعدين . ومن أهم هذه الدراسات : (Stogdill, 1974) ، (Lambret, 1968) ، (Ellenburg, 1972) ، (Sallars, 1989) (Sheriden, et, al, 1975), (Winkler, 1985), (Klawitter, 1985) بالإضافة الى ذلك نجد بعض الدراسات الغربية ركزت على دراسة رضا المعلمين وعلاقته بالتحصيل الدراسي ، وقد أوضحت هذه الدراسات أن المعلمين الراضين عن عملهم وذوي المعنويات المرتفعة ، حقق تلاميذهم نتائج إيجابية . (Koural, 1963) (Mayoon, 1979), (Ahmad, 1980) .

وبعد استعراض الدراسات العربية والغربية أعلاه وجد الباحث أن الدراسات العربية ركزت على بعد الرضا الوظيفي دون التركيز على بعد الأسلوب القيادي وعلاقته ببعد الرضا الوظيفي ، بينما الدراسات الغربية اهتمت بدراسة علاقة بعد الرضا الوظيفي ببعد الأسلوب القيادي . ونذكر مما تقدم ندرة الدراسات العربية في مجال الأساليب القيادية وأثرها في الرضا الوظيفي ، بالإضافة الى ذلك وجد الباحث عدم اعتماد الدراسات العربية والغربية على دراسة تكامل نموذج قيادي موقفي ونظرية دوافع تعمل وتتفاعل معاً . فتصدي هذا البحث الى دراسة الأساليب القيادية لمديري المدارس بمحافظة الاحساء التعليمية وأثرها في الرضا الوظيفي لمدرسيهم . وذلك من خلال دراسة مدى التكامل بين نموذج القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988) وبين نظرية العاملين (Herzberg, 1959) . فقد أصبح واضحاً مدى اسهام هذه الدراسة واختلافها عن

الدراسات السابقة العربية والغربية، وهنا يكمن مدى أهميتها من الجانبين القيادي والرضا الوظيفي، إضافة إلى إختبار تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) في بيئة عربية .

### أهمية البحث وأهدافه :

أثبتت البحوث التربوية والنفسية أهمية الأساليب القيادية واقتراها بمدى نجاح أو فشل المؤسسات وتطورها ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين سلباً أو إيجاباً (Hersey & Blanchard 1988) . وقد أشار مايون ولنكيوس (Mayoon and Linkous, 1979) عند استعراضهم لعدد من البحوث في هذا المجال، أن الطلاب الذين حققوا تفوقاً دراسياً، كان معلموهم يتمتعون برضا وظيفي عال المستوى وأنهم راضون عن عملهم . أيضاً أشار (Ahmad, 1980) إلى أن هناك علاقة طردية بين رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ، فكلما زاد الرضا لدى المعلمين كلما زاد مستوى التحصيل والعكس صحيح . وبالرغم من أهمية الأساليب القيادية وأثرها في الرضا الوظيفي إلا أننا نجد ندرة في البحوث العربية التي تبحث في أثر الأساليب القيادية في الرضا الوظيفي للعاملين (زيدان، ١٩٨٤) (عامر، ١٩٨٦)، (Porter, et, al, 1975)، (والمغدي وناجي، ١٩٩٤) . كانت هذه الندرة والأهمية هما الدافع الأساسي الذي دفع الباحث إلى القيام بهذه الدراسة، بهدف إيضاح أهمية الأساليب القيادية للمديرين وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين والعوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على رضا المعلمين . أيضاً يهدف إلى معرفة تكامل نموذج القيادة الموقفية مع نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959)، والربط بينهما في مسرح الواقع . بالإضافة إلى التعرف على الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية : المرحلة التعليمية، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، ومستوى التدريب . أيضاً تهدف إلى معرفة تأثير عوامل البيئة ومحتوى العمل في رضا المعلمين وعلاقة بيئة العمل بمحتوى العمل حسب نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) .

### حدود البحث :

١ - تهتم هذه الدراسة بدراسة أثر الأساليب القيادية للمديرين في الرضا الوظيفي لمعلميهم

من منظور نموذج القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين،  
(Herzberg, 1959).

٢ - تنحصر هذه الدراسة على مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة الأحساء التعليمية  
(إبتدائي، متوسط، ثانوي).

٣ - تركّز هذه الدراسة على مفاهيم نموذج القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988)  
ومفاهيم نظرية العاملين، (Herzberg, 1959).

### مصطلحات البحث الإجرائية

#### الرضا الوظيفي :

هو الحالة الوجدانية السارة المترتبة على تقويم الشخص لوظيفته باعتبارها محققة لقيمة  
الوظيفة وميسرة لها. (Hoy and Miskel, 1978).

#### الرضا عن محتوى العمل :

هي تلك العوامل المتعلقة بذات العمل والتي تساهم في تحديد درجة رضا المعلم عن  
عمله مثل تحمل المسؤولية، والتقدير والشعور بالإنجاز، والعمل نفسه وفرض الترقية  
(Herzberg, 1959) وينعكس ذلك في بنود استبانته الرضا الوظيفي عن محتوى العمل :  
(٥، ٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣، ٦، ٢٨، ٣١، ٣، ٨، ١٠، ١٢، ١٩، ٢٤، ١٦، ٣٣، ٣٤  
ومجموعها ١٧ فقرة).

#### الرضا عن بيئة العمل :

هي تلك العوامل المتعلقة ببيئة العمل حيث تساهم في تحديد درجة رضا المعلم عن بيئة  
العمل مثل : الراتب والعلاقة مع الزملاء والاشراف والادارة ومحيط العمل ونمو المهنة  
(Herzberg, 1959). وينعكس ذلك في بنود استبانته الرضا الوظيفي عن بيئة العمل : ٧،  
٢١، ٣٢، ١٧، ٢٦، ٣٠، ٢، ١٥، ٢٧، ١، ١٣، ١٤، ١١، ٢٥، ٢٩، ٤، ١٨  
ومجموعها ١٧ فقرة.

#### الأسلوب القيادي :

هو جملة السلوك والاجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات المعلمين العاملين  
في المدرسة (Hersey & Blanchard, 1988,P. 116).

## الإطار النظري للبحث :

بعد نموذج القيادة الموقفية (Situational Leadership Model) الذي طوره هرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) على أساس بعد العلاقات الانسانية (Relationship Behavior) وبعد الاهتمام بالإنتاج (Task Behavior) وأضافا بعداً جديداً أطلقا عليه النضج الوظيفي للموظف (Maturity Of Follower) كأهم عامل من عوامل الموقف التي تحدد مدى نجاح أو فشل الأسلوب القيادي . هذا بالإضافة إلى استبعادهما الاعتقاد بفعالية أسلوب قيادي بعينه كما هو واضح في الدراسات الإدارية السابقة لهذا النموذج، وحيث أن فلسفة نموذج القيادة لهرسي وبلانشرد تنفي وجود أسلوب فعال بعينه، فإن لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه، وإن أي أسلوب يستخدم من الأساليب القيادية يكون فعالاً حسب ملاءمته للموقف، فإذا كان الأسلوب يتناسب مع الموقف فإن الأسلوب يكون فعالاً والعكس صحيحاً، ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين الأبعاد الثلاثة: بعد العلاقات الانسانية وبعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد النضج الوظيفي للموظف، وينبثق عنها الأساليب القيادية التالية :-

### أسلوب الأمر (Telling) (سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة)

يركز المدير على التوجيه المباشر، حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المعلمون، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة، والزمن المحدد لتنفيذها، مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المعلمين. ويأمر هذا السلوك عندما يكون النضج الوظيفي للمعلمين منخفضاً في المهارة والرغبة (Hersey & Blanchard, 1988, P., 178).

### أسلوب التسويق (Selling) : (سلوك عال في التوجيه والمساندة)

يركز المدير على شؤون العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المعلمين ولكن محور الاختلاف ان المدير يعرض الأفكار على المعلمين بقصد التبنى على الرغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للمدير . ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمعلمين منخفضاً في المهارة ولكنهم راغبون في أداء العمل، (Hersey & Blanchard, 1988, P., 178).

### أسلوب المشاركة (Participation) (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه)

يتم المدير ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المعلمين ويشاركهم الآراء في

الشئون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليهم في تبني الفكرة أو رفضها. ويُمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمعلمين عالياً في المهارة ولكنهم غير راغبين في أداء العمل، (Hersey & Blanchard, 1988, P., 178).

أسلوب التفويض (Delegation) (منخفض في التوجيه والمساندة)

يترك المدير الشأن فيما يتعلق بالعمل وشئون الإنتاج وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية إلى رئيس المجموعة والمدير مجرد إستشاري عند حاجة رئيس المجموعة. ويُمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمعلمين عالياً في المهارة والرغبة، (Hersey & Blanchard, 1988, P., 178).

وتركز فلسفة نموذج القيادة الموقفية على أن كلاً من الأساليب الإدارية أعلاه من الممكن أن يكون فعالاً وذلك حسب طبيعة الموقف وتناسب الأسلوب المستخدم مع النضج الوظيفي للمعلمين وتدرج مستوياته.

والنضج الوظيفي للمعلم (Maturity Of Follower) يعبر عن مدى قدرة ومهارة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف المحددة، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المعلم الخبرة والمعرفة والمهارات التي تؤهله لتنفيذ المهمة. ويقصد بالرغبة وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي عند المعلم لتنفيذ العمل المحدد.

وقد قسم هرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) مستوى النضج الوظيفي للمعلم (Maturity Of Follower) إلى أربعة مستويات هي:

- (١) قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية.
- (٢) قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية.
- (٣) قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية.
- (٤) قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية.

لذلك فإن فاعلية الأسلوب عبارة عن انعكاس للملاءمة لمستوى النضج الوظيفي للمعلم في موقف محدد. وعلى هذا الأساس تتضح أهمية نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) ومدى اهتمامها بالجانب المعنوي للمعلمين. أيضاً نجد إحدى نظريات الدوافع وأشهرها إستخداما والتي تركز على الرضا الوظيفي

والعوامل المؤثرة فيه وهي نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) اهتمت اهتماماً كبيراً بالعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد وعلاقته بالإنتاجية، والتي قسمت عوامل الرضا إلى قسمين هما:

١ - عوامل تتعلق ببيئة العمل مثل: نظام المؤسسة، وسياستها، وأسلوب الإشراف فيها والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية. وقد أوضح (Herzberg, 1959) أن هذه العوامل لا تحقق الرضا عن العمل وإنما هي الجسر الأساسي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل سوف يكون عائناً قوياً يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي. وتحسين ظروف بيئة العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.

٢ - عوامل تتعلق بمحتوى العمل، أي ما يقوم به الفرد من عمل وما يسند إليه مثل منحه المسؤولية، منحه فرصاً للإنجاز، للأبداع، للترفيه، للقيادة الحرة، للتدريب، للتعلم، هذه هي العوامل التي أطلق عليها هرزبورغ (Herzberg) عوامل الرضا التي تعد العوامل الأساسية للرضا الوظيفي.

وبتفحص مفاهيم نموذج القيادة الموقفية ونظرية العاملين نجد أنها تلتقى في معظم مفاهيمها. فقد أوضح هرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988, P. 431) أن مفهوم نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) تحقق التكامل مع نموذج القيادة الموقفية. فأشارا Hersey & Blanchard أن أسلوب الأمر وأسلوب التسويق وجزءاً كبيراً من أسلوب المشاركة في نموذج القيادة الموقفية يحقق للمعلمين الرضا عن بيئة العمل حسب نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg)، وجزءاً من أسلوب المشاركة وأسلوب التفويض يحقق للمعلمين الرضا عن محتوى العمل حسب نظرية الدوافع لهرزبورغ (Herzberg). وأصبح واضحاً أن معرفة العلاقة بين نموذج القيادة الموقفية ونظرية هرزبورغ في غاية الأهمية لاتخاذ قرار جيد في إدارة المدرسة.

ومن خلال تقارب مفاهيمها ندرك مدى التكامل (Integration) بين نموذج القيادة الموقفية من خلال بعد النضج الوظيفي للمعلمين (المهارة والرغبة) وبين نظرية العاملين لهرزبورغ. لذا يسعى الباحث إلى توظيف نموذج القيادة الموقفية مع نظرية Herzberg ذات العاملين في تحديد مدى تأثير الأسلوب القيادي لمديري المدارس في الرضا الوظيفي



للمعلمين في مدارس التعليم العامة بمحافظة الأحساء التعليمية .

### الدراسات السابقة

اتضح من خلال الاطار النظري الذي يقوم على أساسه البحث الحالي المتعلق بتكامل نموذج القيادة الموقفية المطورة من قبل (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين (Herzberg, 1959)، اهتمام هذا البحث بمتغيرين هما الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي معاً، واللذان يعتبران أهم متغيرين في التنظيم الإداري المدرسي، وسوف يتبين مساهمة الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال .

### أ - الدراسات العربية :

ونظراً لتأثير الأسلوب القيادي في الرضا الوظيفي للعاملين قامت دراسات عربية بتقصي أحد المتغيرين الأسلوب القيادي أو الرضا الوظيفي منفرداً، وكان من أهمها ما قام به (الطوباسي، ١٩٧٠) إذ تهدف دراسته إلى دراسة الرضا الوظيفي عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المملكة الأردنية . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : (١) أن رضا المعلمات يفوق رضا المعلمين، (٢) أن رضا المعلمين والمعلمات الحاصلين على مؤهل جامعي أكثر من الحاصلين على شهادات أقل ، (٣) أن المعلمين والمعلمات ذوى سنوات الخبرة الأطول أكثر رضا، (٤) هناك أثر لنوع التخصص في المرحلة الجامعية في مستوى الرضا الوظيفي . وفي دراسة اخرى قام بها (الشيخ وسلامه ، ١٩٨٢) لدراسة الرضا المهني لدى العاملين في دولة قطر، كان من أهم نتائجها ان الاستمرار لسنوات أطول في العمل يؤدي الى نمو في مستوى الرضا عن العمل . ايضاً قامت (النعيم ، ١٩٨٤) ببحث يهدف الى دراسة الرضا عن العمل بين المعلمات وعلاقته بمستوى الطموح . وكان أهم نتائج الدراسة، ان معلمات المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن العمل من معلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية وان المعلمات في المرحلة المتوسطة أكثر رضا من معلمات المرحلة الثانوية . وفي دراسة قام بها (الصياد وحسان، ١٤٠٦) تهدف إلى دراسة الأنماط القيادية التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم على ٢٣٤ معلماً لمرحلة المتوسطة بمكة المكرمة كان من أهم نتائج الدراسة : (١) أن النمط الديمقراطي هو أفضل أنواع القيادة من حيث تأثيرها الايجابي في الرضا الوظيفي في هيئة التدريس . (٢) أن النمط الديمقراطي هو أكثر شيوعاً يليه الأوتقراطي ثم الترسي . ايضاً قامت (الجبر ، ١٩٨٩)

بدراسة عن الادارة العامة ودور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة في دولة الكويت . كان من ضمن نتائجها ، ان المديرات الحاصلات على دبلوم دار المعلمات بعد الثانوية العامة أكثر رضا من المديرات الحاصلات على شهادات معهد المعلمات بعد المرحلة المتوسطة والحاصلات على المؤهل الجامعي . وفي دراسة أخرى قام بها (ناجي ، ١٩٩٣) تهدف إلى دراسة الرضا الوظيفي لدي المعلمين والمعلمات في التعليم العام بمنطقة الإحساء التعليمية على عينة بلغت ٤٧٥ معلماً ومعلمة . ومن أهم نتائجها : (١) عدم وجود أثر له دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي ، والإدارة والعلاقة مع الزملاء ، ومحيط العمل ، والتقدير والانجاز والمسئولية . (٢) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في بيئة العمل والرضا عن محتوى العمل . (٣) يوجد أثر دال إحصائياً لتفاعل : النوع ، والجنسية ، والمستوى التعليمي .

#### ب - الدراسات الأجنبية :

ومن أهم الدراسات الغربية التي أوضحت أهمية العلاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي دراسة لامبرت (Lambret, 1968) التي قام بها في مدارس الباما في الولايات المتحدة كان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية بين السلوك القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي لمدرسيهم . أيضاً ، دراسة استوكل لكثير من الدراسات (Stogdill, 1974) أوضح أن العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي للعاملين قد تم بحثها في كثير من الدراسات كان من أهم نتائجها أن هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي للعاملين ، وقد توصل إلى هذه النتيجة إلبورغ (Ellenburg, 1972) ، (Sheriden, et, al, 1975) فوجدا أن السلوك القيادي للمدير من أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين . وفي دراسة مماثلة قام بها بيرى في الولايات المتحدة الأمريكية (Perry, 1976) هدفت الى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأسلوب المدير في تطور إنتاجية المعلم ، وشملت العينة ٢٩٥ مدرسة ثانوية في ولاية مسيسي . كان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب القيادي والمجالات المتعلقة بالروح المعنوية للمعلم . وفي دراسة مماثلة أجراها سيلارز (Sallars, 1984) بالولايات المتحدة في ولاية اكلاهوما حول العلاقة بين الجو المدرسي والاسلوب القيادي لمديري المدارس كان أهم نتائجها : (١) ان المديرين يستخدمون الأسلوب الذي يركز على جانب العلاقات الإنسانية

ومساندة العاملين (أسلوب المشاركة). (٢) أن المديرين يعتقدون أنهم يستخدمون الأساليب الأكثر فاعلية على خلاف مدرسيهم. (٣) أن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وبين الجو المدرسي، أيضاً، أجرى كلوتر (Klawitter, 1985) بالولايات المتحدة الأمريكية في ولاية فرجينيا دراسة هدفت الى بحث العلاقة بين الأساليب القيادية للمديرين كما يتصورها المعلمون وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. كان من أهمها: (١) وجد أن حوالي ٣٨٪ من المعلمين يعتقدون أن المديرين يمارسون أسلوب التسويق. (٢) وجد أن المعلمين الذين يعتقدون أن المديرين يمارسون أسلوب التسويق هم أكثر المعلمين رضا عن أعمالهم. وفي الولايات المتحدة أجرى ونكلر (Winkler, 1985) في الجامعة الكاثوليكية دراسة تبحث عن مدى ملاءمة الأسلوب القيادي لمديري المدارس لمعلميهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم. كان من أهم نتائجها: (١) ملاءمة الأسلوب القيادي له علاقة واضحة بعامل الرضا الوظيفي وفاعلية القيادة. (٢) التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والانسانية (الأسلوب المشارك) له علاقة قوية بمستوى الرضا الوظيفي. وأوضح بلانشرد وآخرون (Blanchard & Others, 1987) أيضاً مدى أهمية الأسلوب القيادي وأهمية ملاءمته لما يتوقعه العاملون حيث قالوا: «إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء مدرستك وبناء الجو المدرسي ذي الرضا الوظيفي العالي الذي ينتج عنه رفع المهارات والقيم الطلابية وتفهم الطلاب الجيد لأنفسهم، إضافة الى رفع الرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة على المدى القريب والبعيد فعليك أن تفكر جيداً في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوى حاجات العاملين والحرص على أن يلائم ذلك وجهة نظرهم «P.13». وفي دراسة أجراها هرسبي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) وجد أن نمط المشاركة ونمط التسويق هما السائدان في الولايات المتحدة وبعض الأقطار الأخرى في العالم التي تكون نسبة التعليم فيها مرتفعة. وهذا دليل واضح على أهمية رفع مستوى الأسلوب القيادي مع العاملين ذوي المستوى التعليمي العالي.

ومن خلال استعراض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، يتضح أن معظمها تناولت دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين وأن دراسة واحدة اهتمت بالأسلوب القيادي والرضا، ولم نجد دراسة عربية أو غربية تركز على متغيري الرضا الوظيفي والأساليب القيادية مع اعتمدها على نموذج القيادة الموقفية ونظرية العاملين لهرزبورغ

(Herzberg, 1959). أيضا نجد ندرة في البحوث العربية على وجه الخصوص التي تهتم بدراسة أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي، ومدى تكاملهم في النظام المدرسي، فوجد الباحث أهمية القيام بمثل هذه الدراسة التي تعتمد على دراسة أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في ظل التكامل بين نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية العاملين لهرزبورغ. بالإضافة الى اختبار مدى تطبيق مفاهيم نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين لهرزبورغ في المجتمع السعودي (عينة الدراسة).

#### مشكلة الدراسة :

تنحصر مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

س ١ : هل تختلف الأساليب القيادية لمديري المدارس من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) في محافظة الأحساء التعليمية باختلاف : مدارسهم ، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، مستوى التدريب؟

س ٢ : ما هي الأساليب القيادية التي يارسها مديري المدارس في المرحلة الثانوية والابتدائية والمتوسطة في مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988)؟

س ٣ : هل هناك اختلاف بين المعلمين في رضاهم عن محتوى العمل وبيئة العمل من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) في محافظة الأحساء التعليمية باختلاف : مدارسهم، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، والتخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، مستوى التدريب؟

س ٤ : هل هناك أثر للأساليب القيادية للمديرين في مستوى رضا المعلمين في محافظة الأحساء التعليمية عن محتوى العمل وبيئة العمل من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) ونموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988)؟

س ٥ : هل للعوامل المكونة لبيئة العمل : الإدارة والإشراف والعلاقات مع الزملاء وتطوير نمو المهنة ومحيط العمل والراتب أثر في رضا المعلمين عن بيئة العمل من

منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) .؟

س ٦ : هل للعوامل المكونة لمحتوى العمل : العمل نفسه ، والترقية ، والإنجاز ، والتقدير ، والمسئولية أثر في رضا المعلمين عن محتوى العمل من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg)؟

س ٧ : هل توجد علاقة بين بيئة العمل ومحتوى العمل في نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg)؟

فرضيات البحث :

وفي ضوء الدراسات السابقة وللإجابة عن أسئلة البحث (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧) تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الأساليب القيادية لمديري المدارس من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersry & Blanchard, 1988) في محافظة الأحساء التعليمية باختلاف مدارسهم ، ومستوياتهم التعليمية ، وسنوات الخبرة ، والتخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية) ، مستوى التدريب .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في رضا المعلمين عن محتوى العمل وبيئة العمل من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) في محافظة الأحساء التعليمية باختلاف مدارسهم ، ومستوياتهم التعليمية ، وسنوات الخبرة ، والتخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية) ، مستوى التدريب .

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للأساليب القيادية للمديرين في مستوى رضا المعلمين في محافظة الأحساء التعليمية عن محتوى العمل وبيئة العمل من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard, 1988) ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) .

الفرضية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعوامل المكونة لبيئة العمل : الإدارة والإشراف والعلاقات مع الزملاء وتطور نمو

المهنة ومحيط العمل والراتب في رضا المعلمين من منظور نظرية العاملين  
لهرزبورغ (Herzberg).

الفرضية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المكونة لمحتوى العمل : العمل  
نفسه والترقية والإنجاز والتقدير والمسئولية في رضا المعلمين من منظور  
نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg).

الفرضية السادسة : توجد علاقة بين بيئة العمل ومحتوى العمل في نظرية العاملين  
لهرزبورغ (Herzberg).

### منهج البحث :

تتكون هذه الدراسة من جانبين : إحداهما نظري والأخر ميداني .

أولاً - الجانب النظري : لقد اعتمد الباحث على أسلوب البحث المكتبي ، حيث تم  
الأطلاع على عدد كبير من المراجع والمجلات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الادارية  
والرضا الوظيفي وتم البحث بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع  
الدراسة ، وتم تصنيفها إلى قسمين :

أ - الجانب النظري .

ب - الدراسات السابقة ، وذلك حسب التسلسل الزمني لها .

ثانياً - الجانب الميداني : وحتى يتم اختبار فرضيات البحث فقد أختير المنهج الوصفي -  
المسح الدراسي منهجاً لهذه الدراسة لمناسبتها لها ، إذ يتطلب ذلك استطلاع آراء عينة من  
المجتمع لطواهر قيد البحث وتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

١ - أدوات البحث :

أ ) استبانة الأساليب القيادية : لقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد  
لجمع البيانات (Leader Effectiveness And Adaptability Description) الخاصة  
بالأساليب القيادية للمديرين . وهذه الأداة تم تصميمها من قبل هرسي وبلانشرد (Hersey  
& Blanchard) في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا حيث تتكون الاستبانة من ١٢  
حالة ، كل حالة لها أربع إجابات يختار المدير واحدة منها . وصنفت الأساليب القيادية إلى  
أربعة أساليب في الاستبانة هي : التسويق ، المشاركة ، التفويض ، ومفتاح التصحيح يشمل

على البنود التي تصنف كل أسلوب على حدة. فعند حصول المدير على أعلى درجة في أسلوب من الأساليب الأربعة، يعد ذلك الأسلوب هو الأسلوب الأكثر إستخداما والذي يعبر عن أسلوبه القيادي. وقد حصل الباحث على إذن من المؤلفين باستخدام وترجمة الاستبانة. وفي ضوء ذلك قام الباحث وآخرون بترجمة الاستبانة الى اللغة العربية واستخدامها في أحد بحوثهم حيث كانت درجة الثبات الكلي  $R = 0,79$ ، (المغدي، ناجي، ١٩٩٤، ص ٢٠٠)، حيث تم تحزئة الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها على العينة التجريبية، وتم حساب هذا الثبات بمعادلة (سيرمان براون).

وتم التأكد من هذه الاستبانة من قبل المتخصصين في قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية بالجامعة. ووضعت أداة البحث في صيغتها النهائية.

ب) استبانة الرضا الوظيفي: تم استخدامها في جمع البيانات عن الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء التعليمية. فقد تم استخدام هذه الاستبانة في عدة بحوث تربوية منها (الطوباسي، ١٩٧٠)، وآخرهم (ناجي، ١٩٩٣). وقد تم استخدام استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة من قبل (ناجي، ١٩٩٣) في هذا البحث، وكان صدقها الذاتي يتراوح بين  $R = 0,81$  الى  $0,94$ ، (ناجي، ١٩٩٣، ص ٧)، درجة الثبات المحسوبة بواسطة معامل الفا لكرونباخ تتراوح بين  $0,65$  الى  $0,89$ ، (ناجي، ١٩٩٣، ص ١٨) على اختلاف متغيرات الاستبانة:-

(١) الرضا عن بيئة العمل وتتضمن: الإدارة، الاشراف، العلاقة مع الزملاء، تطور ونمو المهنة، محيط العمل، الراتب.

(٢) الرضا عن محتوى العمل وتتضمن: العمل نفسه، التقدير، الترقية، الانجاز، المسئولية.

وتتكون الاستبانة من ٣٤ بند تقاس بمتدرج على أربع مستويات (غير مرضي جداً، غير مرضي، مرضي، مرضي جداً)، حيث حددت درجة واحدة للمستوى (غير مرضي جداً) وأربعة درجات للمستوى (مرضي جداً).

تنقسم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: يتناول متغيرات الرضا عن بيئة العمل ويشمل الفقرات التالية من الاستبانة: ٧، ٢١، ٣٢، ١٧، ٢٦، ٣٠، ٢، ١٥، ٢٧، ١، ١٣، ١٤،

١١، ٢٥، ٢٩، ٤، ١٨ ومجموعها (١٧) فقرة.

القسم الثاني : يتناول متغيرات الرضا عن محتوى العمل ويشمل الفقرات التالية من

الاستبانة : ٥، ٩، ٢، ٢٢، ٢٣، ٦، ٢٨، ٣١، ٣، ٨، ١٠، ١٢،

١٩، ٢٤، ١٦، ٣٣، ٣٤ ومجموعها (١٧) فقرة.

ج) استبانة المعلومات الشخصية : تم توزيع استبانة البيانات الشخصية وبيانات

العوامل تحت الدراسة ضمن استبانتي الاساليب القيادية والرضا الوظيفي، ملحق (أ).

## ٢ - عينة البحث :

تمثل عينة البحث مجموعة من المدارس في التعليم العام للبنين بمحافظة الأحساء

التعليمية ابتدائي ومتوسط وثانوي . فقد قام الباحث بحصر المدارس في مراحل التعليم

العام للبنين بمحافظة الأحساء التعليمية ابتدائي ومتوسط وثانوي، بعد أخذ الموافقة

الرسمية من إدارة البحوث بوزارة المعارف، وتم اختيار ٧٠٪ من المدارس في المراحل

التعليمية المختلفة بطريقة عشوائية، حيث بلغ إجمالي مدارس العينة ٩٠ مدرسة منها، ٢٠

مدرسة ثانوية، و ٤٠ مدرسة متوسطة، و ٣٠ مدرسة ابتدائية قبل التطبيق. وبعد التطبيق

بلغ عدد العينة ٧٩ مدرسة منها، ٣٠ مدرسة ابتدائية، و ٣٥ متوسطة، و ١٤ مدرسة

ثانوية، وبلغ عدد المديرين ٧٩ مديراً وعدد المعلمين ٦٥٦ معلماً.

## ٣ - إجراءات البحث :

بعد أن حصل الباحث على موافقة من إدارة البحوث بوزارة المعارف، قام بتوزيع

استبانة وصف اسلوب القائد الى ٩٠ مديراً على النحو التالي : عشرون مديراً في المرحلة

الثانوية، وأربعون مديراً في المرحلة المتوسطة : وثلاثون مديراً في المرحلة الابتدائية . أيضاً

تم توزيع حوالي ستمائة وسبعين استبانة من استبانات الرضا الوظيفي للمعلمين . وقد تابع

الباحث تعبئة الاستبانات من قبل المديرين والمعلمين بطريقة الاتصال المباشر وكذلك

الاتصال هاتفياً . وبعد حصر مجموع المدارس التي اعادت الاستبيانات من قبل عينة

الدراسة بلغ إجمالي المدارس ٧٩ مدرسة حيث بلغ عدد استبانات الأساليب القيادية ٧٩

استبانة وعدد استبانات الرضا الوظيفي ٦٥٦، وتم تفرغ البيانات وتغذية الحاسوب بها .

## ٤ - المعالجة الإحصائية :

ولاختبار الفرضية الأولى والثانية والثالثة من فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل



التباين لعدة متغيرات (MANOVA) بهدف الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات الأساليب القيادية للمدراء في ظل العوامل المدروسة. وتم استخدام إختبار توكي (Tukey) في إجراء المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات المجموعات الدالة إحصائياً (Glass, et, al, 1984). ولإختبار الفرضية الرابعة والخامسة تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Regression) لمعرفة مدى تأثير العوامل المكونة لمحتوى العمل وكذلك العوامل المكونة لبيئة العمل في رضا المعلمين من منظور نظرية هرزبورغ (Herzberg). ولإختبار الفرضية السادسة تم استخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة بين محتوى العمل ببيئة العمل في نظرية هرزبورغ (Glass & et, al, 1984). هذا وقد أجريت هذه المعالجات الإحصائية بعد تغذية الحاسوب بالبيانات. واستخدام برنامج نظام الرزم الإحصائية ساس : (Statistical Analysis System (SAS) في إجراء التحليل الإحصائية.

#### نتائج البحث ومناقشتها :

بعد تطبيق إجراءات الدراسة والقيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة، تمت الاجابة على فرضيات البحث على النحو التالي :

أولاً : للإجابة عن سؤال البحث الأول تم :

إختبار الفرضية الأولى : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الأساليب القيادية لمديري المدارس من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشر (Hersey & Blanchard) بمحاظفة الأحساء التعليمية على اختلاف : مدارسهم، ومستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، واختلاف مستوى التدريب (متدرب وغير متدرب).

#### ١ - أسلوب الأمر مع العوامل المدروسة :

بتفحص جدول رقم (١) نلاحظ عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الأسلوب الأول أسلوب الأمر مع جميع العوامل المدروسة. ويشير ذلك الى أن جميع المديرين في جميع المراحل يمارسون سلوك هذا الأسلوب في مدارسهم في صور متقاربة بغض النظر عن نوع المدرسة أو الدرجة العلمية أو عدد سنوات الخبرة أو اختلاف التخصص أو مستوى التدريب، انظر المتوسطات جدول رقم (٢).

جدول رقم (١)

تحليل التباين بين متوسطات أسلوب الأمر للمديرين وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	٨,١٢	٤,٠٦	١,٠	غيردالة
الدرجة العلمية	١	٨,١٥	٨,١٥	٢,٠	غيردالة
سنوات الخبرة	٣	٢٥,٩٥	٨,٦٥	٢,١٢	غيردالة
التخصص	١	١,٧١	١,٧١	٠,٤٢	غيردالة
التدريب	١	٠,٤٨	٠,٤٨	٠,١٢	غيردالة
داخل المجموعات	٥١		٤,٠٧	--	

جدول رقم (٢)

متوسطات الأساليب القيادية للمديرين وفق العوامل المدروسة

المجموع الاجمالي للمديرين	حجم العينة للمديرين	متوسطات الأساليب القيادية				مستويات العوامل المدروسة	العوامل المدروسة
		الاسلوب الرابع	الاسلوب الثالث	الاسلوب الثاني	الاسلوب الأول		
٧٩	٣٠	٠,٥٤	٤,٠٧	٣,٩٣	٣,٣٧	الإبتدائي	المرحلة التعليمية
	٣٥	٠,٤٦	٣,٤٣	٤,١١	٣,٧١	المتوسط	
	١٤	٠,٤٢	٢,٧٣	٣,٧١	٤,٢٨	الثانوي	
٧٩	٢٨	٠,٨٢	٤,١١	٣,٧١	٣,٢٥	دون الجامعي	المستوى التعليمي
	٥١	٠,٢٩	٣,٢٣	٤,١١	٣,٩٢	جامعي	
٧٩	١٥	٠,٨٧	٢,٧٣	٤,٢٠	٣,٢٠	٣-١	سنوات الخبرة
	٧	٠,٥٧	٣,١٤	٣,١٤	٤,٨٥	٦-٤	
	١٢	٠,٣٣	٣,٣٣	٣,٧٥	٤,٥٨	٩-٧	
	٤٥	٠,٣٨	٣,٩٣	٤,٠٨	٣,٤٢	١٠- فأكثر	
٧٩	٥٦	٠,٥١	٣,٥٣	٤,٢٥	٣,٥٩	علوم انسانية	التخصص التدريب
	٢٣	٠,٣٩	٣,٥٦	٣,٣٠	٣,٩١	علوم طبيعية	
	٣٥	٠,٢٦	٣,٩١	٤,٠٠	٣,٧٧	حصل على تدريب	
	٤٤	٠,٦٦	٣,٢٥	٣,٩٥	٣,٦١	بدون تدريب	
	--	٠,٤٨	٣,٥٤	٣,٩٧	٣,٦٨	المتوسط العام للأساليب القيادية	

## ٢ - أسلوب التسويق مع العوامل المدروسة :

بتفحص جدول رقم (٣) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في أسلوب التسويق في جميع العوامل المدروسة. ويشير ذلك إلى أن المديرين في جميع المراحل يمارسون سلوك هذا الأسلوب في مدارسهم في صور متماثلة بغض النظر عن نوع المدرسة أو الدرجة العلمية أو عدد سنوات الخبرة أو اختلاف التخصص أو مستوى التدريب، انظر للمتوسطات جدول (٢).

### جدول رقم (٣)

تحليل التباين بين متوسطات أسلوب التسويق للمديرين وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	١,٦٨	٠,٨٤	٠,٢٣	غير دالة
الدرجة العلمية	١	٢,٩٤	٢,٩٤	٠,٨١	غير دالة
سنوات الخبرة	٣	٦,٨١	٢,٢٧	٠,٦٢	غير دالة
التخصص	١	١٤,٥٨	١٤,٥٨	٤,٠٢	غير دالة
التدريب	١	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠١	غير دالة
داخل المجموعات	٥١		٣,٦٣	--	

## ٣ - أسلوب المشاركة مع العوامل المدروسة :

بالنظر الى جدول رقم (٤) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مديري المدارس في أسلوب المشاركة مع جميع العوامل المدروسة، أي إن مديري المدارس يمارسون سلوك هذا الأسلوب بصور متقاربة بغض النظر عن نوع المدرسة أو الدرجة العلمية أو عدد سنوات الخبرة أو اختلاف التخصص أو مستوى التدريب، انظر للمتوسطات جدول (٢).

### جدول رقم (٤)

تحليل التباين بين متوسطات أسلوب المشاركة للمديرين وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	١٨,٣	٩,١٥	٢,٥٥	غير دالة
الدرجة العلمية	١	١٣,٧٤	١٣,٧٤	٣,٨٢	غير دالة
سنوات الخبرة	٣	١٨,٣٣	٦,١١	١,٧٠	غير دالة
التخصص	١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٠	غير دالة
التدريب	١	٨,٦٠	٨,٦٠	٢,٣٩	غير دالة
داخل المجموعات	٥١		٣,٥٩	--	

٤ - أسلوب التفويض مع العوامل المدروسة :

بتفحص الجدول رقم (٥) نلاحظ وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥) بين مديري المدارس في الأسلوب الرابع (التفويض) مع عاملي: الدرجة العلمية، ومستوى التدريب، دون أن يكون للعوامل الأخرى أي أثر في مستوى سلوك المديرين. وبذلك تم قبول الفرضية فيما يخص عدم وجود فروق في أسلوب الأمر والتسويق والمشاركة في ظل العوامل المدروسة ورفضها فيما يتعلق بأسلوب التفويض، حيث وجدت فروق في عاملي الدرجة العلمية ومستوى التدريب.

### جدول رقم (٥)

تحليل التباين بين متوسطات أسلوب التفويض للمديرين وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	٠,١٤	٠,٠٧	٠,١٤	غير دالة
الدرجة العلمية	١	٥,٠٣	٥,٠٣	٩,٨٨	دالة احصائياً*
سنوات الخبرة	٣	٣,٠٣	١,٠١	١,٩٨	غير دالة
التخصص	١	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٥١	غير دالة
التدريب	١	٣,١٥	٣,١٥	٦,١٩	دالة احصائياً*
داخل المجموعات	٥١		٠,٥٠٩	--	

(١) الدرجة العلمية : لوحظ ان المديرين غير الجامعيين تفوقوا تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بمتوسط حسابي قدره (٠,٨٢)، يفوق المديرين الجامعيين بمتوسط حسابي قدره (٠,٢٩)، أي إن المديرين غير الجامعيين يستخدمون الأسلوب الرابع (التفويض) أكثر من المديرين الجامعيين. وحسب فلسفة النظرية الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988) أن المعلمين الموجودين مع المديرين غير الجامعيين ربما هم أكثر نضوجاً وظيفياً وأكثر خبرة من المعلمين الموجودين في مدارس المديرين الجامعيين وبذلك كان المديرين غير الجامعيين أكثر استخداماً لهذا الأسلوب الذي كان أكثر ملاءمة لنضج الوظيفي لمعلميهم حسب مفاهيم نموذج القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988).

(٢) مستوى التدريب : لوحظ أن المديرين الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية تفوقوا تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بمتوسط حسابي قدره (٠,٦٦) في أسلوب التفويض على المديرين الحاصلين على تدريب بمتوسط حسابي قدره (٠,٢٦)، انظر المتوسطات جدول رقم (٢). وبما أن المعلمين الذين يعملون مع المدراء والذين لم يحصلون على تدريب هم أكثر مهارة ورغبة في أداء العمل من المعلمين العاملين مع المدراء الحاصلين على التدريب فكان هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة مع هؤلاء المعلمين حسب فلسفة نموذج القيادة الموقفية. وقد يعود ذلك الى نوع البرامج التدريبية فربما كانت البرامج التي يتم الالتحاق بها من قبل بعض المديرين لا تركز على جانب الأساليب القيادية والعلاقات الانسانية مع المعلمين. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج البحوث العلمية التي تشير الى أن التدريب له أثر كبير في تنمية مهارات المديرين فقد اشار (Hersey & Blanchard, 1988) الى أن التدريب احد العناصر الاساسية لاكتساب مهارات جديدة وتنمية المهارات الادارية.

ثانياً : للإجابة عن سؤال البحث الثاني :

ما هي الأساليب القيادية التي يمارسها مديري المدارس في المرحلة الثانوية والابتدائية والمتوسطة من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard)؟  
وقد تم تصنيف الأساليب القيادية لمديري المدارس في المرحلة الثانوية والابتدائية والمتوسطة حسب تصنيف أداة وصف فاعلية القائد. ويعتمد هذا التصنيف على أعلا

متوسط حسابي يحصل عليه المدير من بين الأساليب القيادية الأربعة: الأمر: التسويق ، المشاركة، والتفويض، فأعلى متوسط يحصل عليه المدير في إحدى الأساليب الأربعة، يكون هو السلوك الذي يمارسه المدير في أغلب الأحيان والذي يعبر عن أسلوبه القيادي .

وبتفحص جدول رقم (٢)، نجد أن مدراء الثانوية احرزوا اعلا متوسط حسابي في الأساليب القيادية الأربعة هو متوسطهم الحسابي في أسلوب الأمر وقدره (٤, ٢٨) وبذلك يكون اسلوب الامر هو الأسلوب المستخدم في غالب الاحيان من قبل مديري المدارس الثانوية حسب تصنيف استبانة الأساليب القيادية . وذلك يبين أن مديري المرحلة الثانوية يمارسون السلوك القيادي المتمثل في أسلوب الأمر . أيضاً نجد أن مدراء المرحلة الابتدائية احرزوا اعلا متوسط حسابي في الأساليب القيادية الأربعة متوسط حسابي قدره (٤, ٠٧) في أسلوب المشاركة، انظر جدول (٢) والذي يمارسه مدراء المرحلة الابتدائية في معظم الاحيان، أي أن المديرين في المرحلة الابتدائية يمارسون سلوك أسلوب المشارك في معظم الأحيان . بينما نلاحظ في جدول رقم (٢) ان مدراء المدارس المتوسطة احرزوا اعلا متوسط حسابي من الأساليب الأربعة قدره (٤, ١١) في أسلوب التسويق، والذي يشير بأن المدراء يمارسون السلوك الاداري المتمثل في سلوك أسلوب التسويق في أغلب الأحيان والذي يعبر عن اسلوبهم القيادي .

ثالثاً : للإجابة عن سؤال البحث الثالث تم :

اختبار الفرضية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) في رضا المعلمين عن بيئة العمل ومحتوى العمل من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) على اختلاف : مدارسهم ، ومستواهم العلمي، سنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية)، ومستوى التدريب .

أ - بيئة العمل :

بتفحص جدول رقم (٦) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠, ٠٥) في رضا المعلمين عن بيئة العمل في عاملين : نوع المدرسة (ابتدائي ومتوسط وثانوي)، وكذلك سنوات الخبرة، عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) . ولكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الاخرى الدرجة العلمية والتخصص عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، وبذلك تم رفض الفرضية . فقد وجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

(٠,٠٥) في عاملي : نوع المدرسة ، سنوات الخبرة .

### جدول رقم (٦)

تحليل تباين متوسطات رضا المعلمين في بيئة العمل وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	٩٤٧,٠٦	٤٧٣,٥٣	٧,٣٠	داله احصائيا*
الدرجة العلمية	١	٢٤,٣٤	٢٤,٣٤	٠,٣٨	غير داله
سنوات الخبرة	٤	٢٧٥٧,٨٤	٦٨٩,٤٦	١٠,٦٣	داله احصائيا*
التخصص	١	٢١,٩٣	٢١,٩٣	٠,٣٤	غير داله
داخل المجموعات	٦٤٧	----	٦٤,٨٣	----	

\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

١ - نوع المدرسة : وبإجراء اختبار توكي بهدف المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات رضا المعلمين عن بيئة العمل في المدارس المختلفة . أتضح أن المعلمين في المرحلة الابتدائية احرزوا متوسطا حسايبا قدره (٤٧,٥١) في عوامل بيئة العمل يفوق المتوسط الحسابي للمرحلة المتوسطة (٤٤,٧٥) والثانوية (٤٣,٦١) تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، انظر جدول (٧) . تشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المرحلة الابتدائية يتمتعون ببيئة عمل أفضل من المعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (النعيم، ١٩٨٤) التي تشير إلى أن معلمات المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن العمل من معلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية .

## جدول رقم (٧)

متوسطات الأساليب القيادية للمديرين مع متوسطات الرضا الوظيفي لمدرسيهم\*\*

حجم أفراد العينة من المعلمين	الرضا الوظيفي		المرحلة التعليمية ومتوسطات الأساليب القيادية الممارسة	
	محتوى العمل	بيئة العمل		
٢٥٢	* ٤٧,٩٣	* ٤٧,٥١	الأبتدائي المشارك	٤,٠٧.م
٢٧٩	٤٣,٨٠	٤٤,٧٥	المتوسط	٤,١١.م
١٢٥	٤٢,٢٨	٤٣,٦١	الثانوي	٤,٢٨.م
٦٥٦			المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

٢ - سنوات الخبرة : ويجراء اختبار توكي بهدف المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات رضا المعلمين عن بيئة العمل على اختلاف سنوات الخبرة . اتضح ان المعلمين لأكثر من ١٣ سنة في المدرسة هما الاكثر رضا عن بيئة العمل ، حيث تفوقوا تفوقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ، بمتوسط حسابي قدره (٤٨,٣٤) في بيئة العمل ، على جميع المعلمين الأقل خبرة منهم ، أنظر جدول (٦) ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الطوباسي ، ١٩٧٠) و (الشيخ وسلامة ، ١٩٨٢) إلا أن زيادة سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل ، ولا تتفق مع نتائج ناجي (١٩٩٣) التي أوضحت عدم وجود أثر لسنوات الخبرة على بيئة العمل ومحتوى العمل . ويتضح أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر رضا عن بيئة العمل فكلما زادت خبرة المعلم زاد الرضا عن بيئة العمل والعكس صحيح ، وهذا يبين أهمية الخبرة .

\*\* هذا الجدول يمثل التكامل بين نموذج القيادة الموقفية ونظرية العاملين .



والخبرة تولد الثقة بالنفس وبالتالي الثقة بالآخرين، فتزداد علاقات المعلم الانسانية مع طلابه وزملائه ويزداد حبه للعمل باكتساب مهارات جديدة أو تأكيد للمهارات المكتسبة فكل سنة يبني خبرة ومهارات جديدة وبذلك يقضي على عامل القلق النفسي والعزلة والخوف من خوض تجارب جديدة إلى مرحلة أكثر ثقة وأكثر خبرة وأكثر وضوحاً، فيزداد رضاه عن البيئة المدرسية ، (Herzberg, 1959), (Hersey & Blanchard, 1988).

### ب - محتوى العمل :

وبتفحص جدول رقم (٨) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في رضا المعلمين في محتوى العمل في متغيرين فقط هما :

١ - نوع المدرسة : ( ابتدائي ، متوسط ، ثانوي).

٢ - سنوات الخبرة : (١-٣ ، ٤-٦ ، ٧-٩ ، ١٠-١٢ ، ١٣ فأكثر) . وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في بقية العوامل المدروسة : الدرجة العلمية والتخصص . وقد تم رفض فرضية البحث الثانية التي أشارت عن عدم وجود فروق في رضا المعلم عن بيئة العمل ومحتوى العمل في ظل العوامل المدروسة .

### جدول رقم (٨)

تحليل تباين متوسطات رضا المعلمين في محتوى العمل وفق العوامل المدروسة

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
نوع المدرسة	٢	٢١٨٣,٣	١٠٩١,٦٥	١٨,٣١	داله احصائيا*
الدرجة العلمية	١	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٢	غير داله
سنوات الخبرة	٤	٧٠٢,٥٢	١٧٥,٦٣	٢,٩٥	داله احصائيا*
التخصص	١	١٦,٢١	١٦,٢١	٠,٢٧	غير داله
داخل المجموعات	٦٤٧		٥٩,٦٢	---	

\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

١ - نوع المدرسة : بإجراء اختبار توكي بهدف المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات رضا المعلمين عن محتوى العمل في المدارس المختلفة . اتضح أن المعلمين في المرحلة الابتدائية احرزوا متوسطاً حسابياً قدره (٩٣, ٤٧) في محتوى العمل يفوق المتوسط الحسابي للمرحلتين المتوسطة بمتوسط حسابي قدره (٨٠, ٤٣) والثانوية (٢٨, ٤٢) تفوقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠, ٠٥) . تدل هذه النتيجة على أن المعلمين في المرحلة الابتدائية يتمتعون برضا عن محتوى العمل أفضل من المعلمين في المرحلتين المتوسطة والثانوية، وهذا يتفق مع نتائج (النعيم، ١٩٨٤) التي تشير إلى أن معلمات المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن العمل من معلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية . وهذا الرضا عن محتوى العمل قد يكون ناتج عن الاسلوب المشارك الذي ينتهجه مدير و المدارس الابتدائية، المشار إليه في الاجابة على السؤال الثاني من هذه الدراسة، فقد يساعد هذا الاسلوب على منح الحرية في تنفيذ واختبار وسائل التقييم والاساليب التدريسية في ظل قيادة ديمقراطية تمنح فرصا كبيرة لتحمل المسؤولية وانجاز المهام الموكلة اليهم وتواصل جهود الدعم للوصول إلى الهدف المنشود . بالاضافة إلى اتاحة الفرصة للتطوير والابداع . كل ذلك قد يولد لدى هؤلاء المعلمين حب مهنة التدريس الذي ينعكس إيجابيا على تحصيل الطلاب وبالتالي قد يحقق لهم التقدير والاحترام من أسرة المدرسة والإدارة والطالب وأولياء الأمور، هذه النتيجة تتفق مع نتائج (Winkler, 1985) التي تفيد أن التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية (أسلوب المشاركة) له علاقة قوية بمستوى الرضا الوظيفي (Herzberg, 1959) و (Hersey & Blanchard, 1988) . أيضاً وجد أن المعلمين في المرحلة المتوسطة تفوقوا تفوقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠, ٠٥)، بمتوسط حسابي قدره (٨٠, ٤٣) في الرضا عن محتوى العمل على المعلمين في المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (٢٨, ٤٢) . أي أن المعلمين في المرحلة المتوسطة يتمتعون برضا عن محتوى العمل أفضل من المدرسين في المرحلة الثانوية . وأعتقد أن هذا التدرج في مستوى الرضا عن محتوى العمل (عوامل الرضا) في هذه المدارس يعود إلى تدرج في ممارسة الأساليب القيادية للمديرين . وبالرجوع إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن مديري المرحلة الابتدائية يمارسون الأسلوب المشارك والمرحلة المتوسطة أسلوب التسويق

والثانوية أسلوب الأمر . ويتضح من خلال النتائج أن التدرج من الأسلوب الأقل ديمقراطية إلى الأكثر ديمقراطية يؤدي إلى تحسن الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة في جانب الرضا عن محتوى العمل ، وهذا يتفق مع مفهوم نموذج القيادة الموقفية لهرسى وبلا نشرد ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) وما جاء في دراسة (الصياد وحسان، ١٤٠٦) و (Ellenburg, 1972), (Sherident, et, al, 1975), (Iambert, 1968) التي تشير نتائجهم إلى وجود علاقة طردية بين الأسلوب القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين وإن السلوك القيادي للمديرين من أهم العوامل التي تؤثر في رضا المعلمين .

٢- سنوات الخبرة : تم استخدام اختبار توكي بهدف المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات رضا المعلمين عن محتوى العمل في عامل سنوات الخبرة . إتضح أن المعلمين لأكثر من (١٣) سنة في المدرسة تفوقوا تفوقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بمتوسط حسابي قدره (٤٦,٨٣) في عوامل محتوى العمل على جميع المعلمين الأقل منهم خبرة . وهذا يتفق مع ما وجدته (الطوباسي، ١٩٧٠) و (الشيخ وسلامة، ١٩٨٢) إلا أن زيادة سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل ، أيضاً هذا لا يتفق مع نتائج (ناجي، ١٩٩٣) بعدم وجود تأثير لسنوات الخبرة في بيئة العمل والرضا عن العمل . ويتضح أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر رضا عن محتوى العمل فكلما زادت خبرة المعلم زاد الرضا عن محتوى العمل والعكس صحيح . وهذا يوضح أهمية الخبرة للمعلمين ، حيث أن الخبرة تولد الثقة بالنفس وبالتالي الثقة بالآخرين فتزداد علاقاته الانسانية مع طلابه وزملائه ويزداد حبه للعمل باكتساب مهارات جديدة وتأكيد للمهارات المكتسبة فكل سنة يبنى خبرة ومهارات جديدة وبذلك يقضي على عامل القلق النفسي والعزلة والخوف من خوض تجارب جديدة ويصفو إلى مرحلة أكثر ثقة وأكثر وضوحاً وأكثر خبرة فيزداد الرضا لديه وهذا يتفق مع نتائج (الشيخ وسلامة ، ١٩٨٢) التي تشير إلى أن الاستمرار لسنوات أطول في العمل يؤدي إلى نمو في مستوى الرضا عن العمل . نلاحظ أن نوع المدرسة وسنوات الخبرة هما أكثر العوامل تأثيراً في رضا المعلمين عن بيئة العمل ومحتوى العمل .

رابعاً : للإجابة عن سؤال البحث الرابع تم :

اختبار الفرضية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتأثير الأساليب القيادية للمديرين في مستوى الرضا للمعلمين عن بيئة العمل ومحتوى العمل بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard) ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg).

١ - بيئة العمل :

بتفحص جدول رقم (٩) نجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لأثر الأساليب القيادية لمديري المدارس في مستوى الرضا للمعلمين عن بيئة العمل فقد تم قبول الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة فيما يخص رضا المعلم عن بيئة العمل.

جدول رقم (٩)

تحليل التباين لتأثير الأساليب القيادية في رضا مدرسيهم عن محتوى العمل وبيئة العمل

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدرجة الفائية	مستوى الدلالة
الأساليب القيادية مع بيئة العمل	٣	٣٢٨,٠٢	١٠٩,٣٤	١,٥٥	غير دلالة
داخل المجموعات	٦٤٩	--	٧٠,٥	--	--
الأساليب القيادية مع محتوى العمل	٣	٩٠٦,١٢	٣٠٢,٠٤	٤,٦٩	دالة إحصائية*
داخل المجموعات	٦٤٩	--	٦٤,٤	--	--

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

وفي ضوء هذه النتيجة نستطيع أن ندرك أن المديرين لا يستطيعون تقديم الكثير لمعلميهم لتحسين ظروف بيئة العمل . وقد يكون تساوي المديرين في ذلك على اختلاف أساليبهم القيادية يعزى إلى نظام التعليم المركزي المتبع في إدارة هذه المدارس من قبل وزارة

المعارف السعودية : فنجد في ظل هذا النظام المركزي أن المدير نادراً ما يعلب دوراً كبيراً في تنمية عوالم البيئة مثل : الإدارة والاشراف وتطور نمو المهنة والراتب . فنجد أن الإدارة العليا هي التي ترسم السياسة لمعظم هذه العوامل مثل طريقة الاشراف على المعلم من قبل الإدارة المركزية والراتب يخضع لنظام الخدمة المدنية بالمملكة ، وسلم رواتب المعلمين في جميع أنحاء المملكة روتيني ، فكل مدرس يأخذ علاوة وكل معلم يترقى بغض النظر عن وجهة نظر المدير في المدرس وهكذا ، فلا غرو ألا يكون للمدير دور كبير في تغيير بيئة العمل .

## ٢ - محتوى العمل :

وبتفحص جدول رقم (٩) نجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتأثير الأساليب القيادية لمديري المدارس في مستوى رضا المعلمين عن محتوى العمل . فقد تم استخدام اختبار توكي بهدف المقارنة البعدية لبيان مصادر الفروق بين متوسطات تأثير أساليب المديرين في محتوى العمل . إتضح من نتائج اختبار توكي أن المديرين ذوي الأسلوب المشارك احرزوا تفوقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بمتوسط حسابي قدره (٤٦,٣٩) يفوق المديرين ذوي أسلوب الأمر بمتوسط حسابي قدره (٤٤,٧٣) في ضوء هذه النتيجة تم رفض الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة فيما يخص أثر الأساليب القيادية في رضا المعلم عن محتوى العمل . يتضح من هذه النتيجة إن المديرين ذوي الأسلوب المشارك يتمتع معلموهم بمستوى رضا عن محتوى العمل يفوق رضا المعلمين مع المديرين الذين يمارسون أسلوب الأمر الذي لا يتيح فرصة للإنجاز والحرية واسناد المسئولية . فالمدير هو الأمر النهائي ، هو الذي يحدد ماذا يعمل وأين ومتى وكيف (Hersey & Blanchard, 1988) . وهذا يتفق مع نتائج (Winkler, 1985) التي تشير إلى أن التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والانسانية (الاسلوب المشارك) له علاقة قوية بمستوى الرضا الوظيفي ، فقد لا يكون ذلك غريباً ففي ظل السلوك الإداري المشارك في المدارس الابتدائية الذي يمتاز بمنح فرص أكبر للمدرسين بالمشاركة في صنع القرارات . ومناقشة الأمور التي تمهمهم ومنح الحرية للإنجاز، وسيادة الروح الديمقراطية في اجتماعاتهم، وبالإضافة إلى الاهتمام بالنواحي الانسانية التي تولد حب العمل

والانجاز وحب المهنة، وأيضاً نجد أن الرضا عن محتوى العمل يدل على منح المعلمين فرصاً أكبر للترقية وتحمل المسؤولية وتنوع وسائل التقويم وأساليب التدريس والحصول على احترام التلاميذ وأولياء أمورهم وإدارة المدرسة (Herzberg, 1959). وأعتقد أن المدير يلعب دوراً كبيراً في عوامل محتوى العمل: العمل نفسه والترقية والإنجاز والتقدير والمسؤولية. فكلها أمور يستطيع المدير الجيد حسن استغلالها وممارستها واعتقد أن محتوى العمل هو الرصيد الوحيد تقريباً الذي يملكه مدير المدرسة في ظل النظام المركزي في هذه المدارس. فالمدير يستطيع أن يسند أموراً كثيرة من نشاط ومسؤولية ومنح خطابات شكر على الإنجاز وشهادات مدرسين مثاليين. فالعطاء في هذا الجانب أكثر من العطاء في جانب العوامل البيئية في ظل النظام التعليمي المركزي في وزارة المعارف السعودية.

خامساً: للإجابة عن سؤال البحث الخامس تم:

اختبار الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للعوامل المكونة لبيئة العمل: الإدارة والإشراف والعلاقة مع الزملاء وتطور نمو المهنة ومحيط العمل والراتب في رضا المعلمين من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg). تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression لمعرفة تأثير عوامل مكونات بيئة العمل في رضا المعلمين عن بيئة العمل بعد أن تم استبعاد جميع العوامل الأخرى مثل تأثير نوع المدرسة وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والتخصص والتدريب.

وبتفحص جدول رقم (10) نجد أن جميع العوامل لها تأثير في رضا المعلم عن بيئة العمل  $R = 0,94$  عند مستوى دلالة (0,05) أي أن العلاقة بين هذه العوامل وبيئة العمل علاقة إيجابية  $R = 0,94$  فنجد مثلاً أن عامل الإشراف ذو تأثير أكبر بنسبة (0,57) يليه عامل نمو المهنة بنسبة (0,15) ثم بعد ذلك تفاوتت العوامل الأخرى، جدول رقم (10). وفي ضوء هذه النتيجة تم قبول الفرضية الرابعة في هذه الدراسة، حيث وجد هناك تأثير لهذه العوامل في رضا المعلمين عن بيئة العمل.

يتضح من قراءة الجدول رقم (10) أن الإشراف يعد المفتاح الرئيسي الذي يلعب الدور الأكبر في التأثير في رضا المعلم ببيئة العمل وكذلك عامل تطور المهنة فيجب على المديرين

الحرص على تقديم الدعم الإداري اللازم لانجاز مهام المعلمين وحل مشكلاتهم المرتبطة بالعمل ما أمكن، وكذلك منحهم فرص المشاركة في وضع القرارات ذات العلاقة بهم بالإضافة إلى التمتع بأسلوب ديمقراطي ما أمكن والتركيز على نوعية الاشراف وتطور المهنة.

### جدول رقم (١٠) تأثير عوامل مكونات بيئة العمل في رضا المعلمين

مكونات البيئة	مستوى التأثير
الإشراف	٠,٥٧
تطور نمو المهنة	٠,١٥
الإدارة	٠,٠٧
محيط العمل	٠,٠٥
العلاقة بالزملاء	٠,٠٢
الراتب	٠,٠١
الاجمالي	٠,٩٤ = ٢٠,٨٩

وهذه النتيجة تؤكد ما جاء في نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg)، بأن هذه العوامل هي العوامل المؤثرة في رضا المعلم عن بيئة العمل (Herzberg, 1959). وبعد أن أتضح من نتيجة الدراسة بعد تطبيقها على المجتمع السعودي (عينة الدراسة) أن هذه العوامل هي العوامل المؤثرة على رضا المعلم عن بيئة العمل ومتفقة مع نتائج نظرية العاملين لهرزبورغ Herzberg التي طبقت على المجتمع الأمريكي. وفي هذه النتيجة دلالة على صلاحية تطبيق نظرية العاملين لهرزبورغ Herzberg على مجتمعنا العربي السعودي عينة الدراسة، جدول (١٠ - ١١).

سادساً : للإجابة عن سؤال البحث السادس تم :

اختبار الفرضية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

للعوامل المكونة لمحتوى العمل : العمل نفسه والترقية والمسئولية والانجاز والتقدير في رضا المعلمين من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg). تم استخدام الطريقة المرحلية للانحدار المتعدد (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة مدى تأثير العوامل المكونة لمحتوى العمل في رضا المعلمين ، بعد أن تم استبعاد جميع العوامل المدروسة التي لها تأثير مثل تأثير نوع المدرسة وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والتخصص .

وبتفحص جدول رقم (١١) نجد أن جميع العوامل لها تأثير في رضا المعلم عن محتوى العمل بنسب مختلفة ويمثل جميع هذه العوامل ما يعادل  $r = 0,94$  ، وفي ضوء هذه النتيجة تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للعوامل المكونة لمحتوى العمل . وهذا يؤكد ما جاء في نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) بأن هذه العوامل هي العوامل المؤثرة في رضا المعلمين عن محتوى العمل ، ونسبة تأثير هذه العوامل في محتوى العمل  $r = 0,94$  ، ونجد أن العمل نفسه ذو تأثير كبير بنسبة  $0,64$  ، في رضا المعلم عن محتوى العمل ويعتبر هو أكثر العوامل تأثيراً يليه عامل الإنجاز بنسبة  $0,11$  ، ثم تليه العوامل الأخرى بنسب متفاوتة . حيث إن حب مهنة التدريس والرضا عن تحصيل الطلاب ومنح فرص تدريبية وتحقيق الانجاز لها الدور الأكبر في التأثير في رضا المعلم عن محتوى العمل . ولذلك يجب على المديرين التركيز بشكل كبير على هذين العاملين لاستثمارهما ما أمكن لرفع مستوى الرضا عند المعلمين .

### جدول رقم (١١)

تأثير عوامل محتوى العمل في رضا المعلمين

مستوى التأثير	مكونات العمل
0,64	العمل نفسه
0,11	الإنجاز
0,06	الترقية
0,05	المسئولية
0,03	التقدير
$0,94 = 2,89$	الإجمالي



سابعاً : للإجابة عن سؤال البحث السابع تم :

اختبار الفرضية السادسة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة وعوامل محتوى العمل في نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) . تم اختبار العلاقة بين عوامل البيئة وعوامل محتوى العمل . واتضح ان هناك علاقة إيجابية  $r = 0,89$  عند مستوى دلالة (0,05) . وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية وتأكيد ما جاء في نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) التي تشير بأن عوامل بيئة العمل لها علاقة قوية بعوامل محتوى العمل . وان تحقيق الرضا للمعلمين لن يكون موجوداً في غياب عوامل البيئة ، وأن هذه العوامل مطلب أساسي تساعد على بلوغ الرضا . وهذه النتيجة تؤكد مفاهيم نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) ومدى صلاحيتها للتطبيق على مجتمعنا العربي السعودي (عينة الدراسة) .

ومن خلال هذه الدراسة نجد أن هناك توافقاً كبيراً بين مفاهيم نموذج القيادة الموقية لهرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard) وكذلك نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg) من خلال تدرج الأساليب القيادية لمديري المدارس وكذلك مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ويتضح مدى التكامل بينهما في المجالين النظري والتطبيقي . وتشير النتائج إلى صلاحيتها في مجتمع العينة على الرغم من أنها طبقتا على مجتمع مختلف هو مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن نتائج هذه الدراسة تؤكد صلاحيتها في مجتمع العينة قيد الدراسة .

## التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة يوصى الباحث بعدة توصيات هي :

- 1 - استخدام أسلوب المشارك في مدارس محافظة الاحساء التعليمية لأنه يتلاءم مع المستوى التعليمي للمعلمين في الميادين التعليمية ، فقد أثبتت نتائج هذه الدراسة فاعلية أسلوب المشاركة في تحسين الرضا عن محتوى العمل .
- 2 - منح صلاحيات أكبر لمديري المدارس في هذه العينة التي تمكنهم من تحسين الظروف البيئية في العمل والبعد عن المركزية ، ويفضل منحهم صلاحية ترقية المعلمين ،

منحهم العلاوات لمعلميهم والتي قد تساهم في مساعدة المدير في تنمية عوامل بيئة العمل .

٣ - الاهتمام الكبير من قبل المديرين بعامل العمل نفسه ذي الأثر الكبير في مكونات الرضا عن محتوى العمل ، لذا يجب تنبيه المديرين بالاهتمام بهذا العامل بهدف تحسين رضا معلميهم عن محتوى العمل .

٤ - الاهتمام الكبير من قبل المديرين بعامل الاشراف ذي الأثر الأكبر في مكونات رضا المعلمين عن بيئة العمل .

٥ - إجراء دراسة مماثلة للتحقق من نتائج هذه الدراسة في منطقة تعليمية أخرى من المملكة .

## المراجع العربية والاجنبية

- ١ - الحسن محمد المغيدي ، ومحمد عبد الله آل ناجي ، (١٩٨٤) : الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد التاسع والعشرون .
- ٢ - زينب علي الجبر ، (١٩٨٩) : الادارة العامة ودور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة ، المجلة التربوية ، العدد ٢ ، المجلد السادس ، كلية التربية ، جامعة الكويت .
- ٣ - سعيد ياسين عامر ، (١٩٨٦) : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، الرياض : دار المريخ للنشر .
- ٤ - سليمان الخضري الشيخ ، محمد أحمد سلامة ، (١٩٨٢) : الرضا المهني لدى العاملين في دولة قطر ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٣ .
- ٥ - عادل الطوباسي ، (١٩٧٠) : الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاردنية .
- ٦ - عبد العاطي صياد ، وحسن حسان ، (١٤٠٦) : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الانماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية ، مجلة رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية ، الرياض ، العدد ١٧ .
- ٧ - محمد عبد الله ناجي ، (١٩٩٣) : تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٨٠ .
- ٨ - محمد مصطفى زيدان ، (١٩٨٤) : الإشراف والانتاجية ، الرياض ، شركة مكنتبات عكاظ للنشر والتوزيع .
- ٩ - موسى فهد النعيم ، (١٩٨٤) : الرضا عن العمل بين المدرسات وعلاقته بمستوى الطموح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

- 10- Ahmad, R.H., (1980) : The Relationship between and among leadership styles, School climate, and student achievement in the Elementary school principalship in the Federal territory of Kuala Lumpur, Malaysia. Unpublished Dissertation, University of Southm California, 105 Los Angelos.
- 11- Blanchard, K., Zigarni, D. & Zigarni, p., (1987) : Situational leadership : Different stro Kes for different Folks., Principal, 66.
- 12- Ellenburg, F.C., (1972) : Factors affecting teacher morale : meaning For principals, **NASSP Bulletin**, Dec. 56 PP. 37-45.
- 13- Glass G. v. & Kenneth, D. Hopkins., (1984) : **Statistical Methods In Education and Psychology**, 2ed. Pretice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 14- Hersey, P., & Blanchard., (1988) : **Management of organizational behavior : utilizing Human Resources** (5th ed.) Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- 15- Herzberg, F., (1959) : **The motivation to work**, New York : wilex Publishing company.
- 16- Hoy, w., & miskel C., (1978) : **Educational Adminstration : Theory, Research and practice** 2nd, ed. New York : Random House.
- 17- Klawitter, P.A., (1985) : The relationship between Principals leadership style and teacher job satisfaction **Dissertation Ababstract International** - 47,03.
- 18- Koura H.S. (1963) : An Experimental study of students' Achievement in relation to the Morale of selected secondary school teachers. Deoctoral Dissertation, University of Michigan.
- 19- Lambert, D.B., (1968) : Astudy of the relationship between teacher moral and the school principals's leader behavior, unpublished doctoral dissertation Auburn university.
- 20- Mayoon, R. A., (1979) : Linkous, S. W., The principal and Effective Staff Morale, **NASSP., Bulletin**, 63, 20 - 28.

- 21- Perry, C.M., (1976) : The relationship between teacher moral and the principal, S attempts to improve teacher performance., **Dissertation abstracts international**, 37, 4038 A.
- 22- Porter, L.W., Lawler, E.E., and Hackman, J.E., (1975) : **Behavior in organizations**, New York : Mcgraw-Hill, P. 300.
- 23- Sellars, P. L.A., (1984) : Comparative study of School Climate and leadership of school Principals, **Dissertation Abstract International**, 45, 10. A, P-3043.
- 24- Sheriden, I.E., Downey, H. K., & Slocum, J.W., (1975) : Testing causal relationship of houses path- goal theory of leadership effectiveness, **Organization and Administration science**, 6, 61, - 80.
- 25- Stogdill, R.M., (1974) : **Hand book of leadership**, New York : Macmillan fress.
- 26- Winkler, A. L., (1985) : The relationship between elementary school teacher Perceptions of Principal leadership style adaptavity and teacher Job satisfaction with supervision, **Dissertation Abstract International**, 45,03 A,P. 720.

**The Impact of Leadership Styles on Teachers  
Satisfaction in Public Schools of AL-Hassa District From The  
Philosophy of Hersey and Blanchard Situational Model and  
Herzberg's Two-Factor Theory.**

**Dr. El - Hassan M. El - Mogaide**

The goals of this study focus on the application of Hersey and Blanchard model and Herzberg's two-factor theory on public school district of Al-Hassa, Saudi Arabia, and attempt to diagnose the principals leadership styles based on their level of education, years of experience, specialization, and level of training.

Sample included 79 principals and 656 teachers. LEAD instrument and job's satisfaction questionnaire are used for data collection. Multiple analysis of variance, Tukey's test, and stepwise multiple regression are used.

The most important hypotheses of the study are no significant statistical differences among principals' leadership styles; no significant statistical impact of principals' leadership styles on their teachers' satisfaction, and no significant statistical differences among teachers' satisfaction in both work and environmental factors based on the factors of the study.

The results indicated that, principals in elementary school mostly used participation styles, in middle school selling style, and in high school telling style. Elementary school teachers are more satisfied than both middle and high school teachers with long experience are more satisfied than teachers with less experience. Both the work and environmental factors had been correlated and impacted in teachers' satisfaction.