

## علاقة السلوك القيادي لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية بالرضا الوظيفي للمشرفين

د. بشير أحمد العلوان

قسم العلوم الإنسانية

كلية الأمير عبد الله بن غازي للعلوم وتكنولوجيا المعلومات - جامعة البلقاء التطبيقية

د. محمد حسن أبو الطيب

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

د. محمود عايد حتاملة

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

## علاقة السلوك القيادي لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية بالرضا الوظيفي للمشرفين

د. بشير أحمد العلوان

قسم العلوم الإنسانية

كلية الأمير عبد الله بن غازي للعلوم وتكنولوجيا المعلومات - جامعة البلقاء التطبيقية

د. محمد حسن أبو الطيب

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

د. محمود عايد حتاملة

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية بالرضا الوظيفي للمشرفين، والتعرف إلى أثر كل من متغيري الجنس والخبرة على الرضا الوظيفي لديهم. تكون مجتمع الدراسة من (72) مشرفاً ومشرفةً من العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية للعام الدراسي (2008/2009). وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (30) مشرفاً ومشرفةً تمثل جميع الجامعات الرسمية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس جوردن (Jordan) لوصف السلوك القيادي، ويحتوي على (25) فقرة وكذلك مقياس تنسي لمفهوم الذات ويحتوي على (50) منها (12) فقرة تقيس السلوك الخاص بوضع إطار العمل و(7) فقرات تقيس السلطة و(6) فقرات تقيس السلوك الخاص بالاعتبارية، ومقياس الرضا الوظيفي ويحتوي على (50) فقرة، وتم التأكد من صدق الأدوات وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الرضا الوظيفي للأنماط القيادية المختلفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الرضا الوظيفي للجنس لصالح الإناث ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في الإشراف.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات الرسمية، الرضا الوظيفي، العاملون في النشاط الرياضي، القيادة.

## The Relationship between the Leaderships of Sport Activities Behavior and the Job Satisfaction for Sport Supervisors at Jordanian Public Universities

**Dr. Basheer A. Alalwan**

College Prince Abdullah Bin Ghazi of Science & Information Technology  
AL-Balqa Applied University

**Dr. Mahmoud A. Hatamlah**

College of Physical Education  
Hashemite University

**Dr. Mohamad H. Abo Altaeb**

College of Physical Education  
Hashemite University

### Abstract

This study aimed to identify the relationship between the universities sport activity leaders behavior, and the satisfaction of the activities supervisors at the same universities. This study also attempted to investigate and analyze the employee's job satisfaction based on gender and experience factors.

The study population consisted of (72) sport activity supervisors at national universities and institutions for the academic year (2008/2009). A study sample which consisted of a randomly chosen (30) supervisors has been selected for this research. The researchers applied the Gordon factor to describe the leadership behavior, which comprised (25) sections and the Tensy factor of self concept which consisted of (50) sections, (12) of them were used to measure the job frame selection, (7) sections to measure the power, and (6) sections which are comprised of (50) subsections to measure the job satisfaction, the tools have been tested for accuracy and consistency.

The study resulted in the following: as for females, there were some main differences between the job satisfactions for different leadership styles, those differences were related to the supervision experience factor.

**Key words:** leading behavior, sport activities, satisfaction alozivid, Jordanian public universities.

## علاقة السلوك القيادي لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية بالرضا الوظيفي للمشرفين

د. بشير أحمد العلوان

قسم العلوم الإنسانية

كلية الأمير عبد الله بن غازي للعلوم وتكنولوجيا المعلومات - جامعة البلقاء التطبيقية

د. محمد حسن أبو الطيب

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

د. محمود عايد حتاملة

قسم التربية البدنية

كلية التربية البدنية - الجامعة الهاشمية

### المقدمة

تلعب القيادة دوراً هاماً وحيوياً في التأثير في سلوك العاملين وإجتهادهم. كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة، وتوفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية، والتعاون. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة. كذلك فإن القيادة تقوم بدور مؤثر وفعال في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الجماعة. استغلال قدراتهم وتوظيفها في الاتجاه المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء، والرضا عما يقومون به من أعمال (الصوالحة، ٢٠٠٦).

وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق لعناصر الإنتاج المختلفة، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية والمعنوية على الصعيدين السياسي والاقتصادي بالإضافة إلى الصعيد التربوي، فنجاح المجتمع ووصوله إلى طريق التقدم مرهون بقدرة مؤسساته المختلفة على تحقيق أهداف هذا المجتمع. وقد توصلت كثير من الدراسات والأبحاث إلى تحديد أنماط متعددة للسلوك القيادي تباينت في صفاتها وفعاليتها تبعاً للمدرسة الفكرية التي تنتمي إليها. فالقيادة في المؤسسة التربوية لا تقل في أهميتها عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري. فالفائد معني بالتفهم الكامل لمتغيرات ومسببات سلوك الأفراد داخل المؤسسة وكيفية التعامل معها ومحاولة إيجاد تفسيرات للأبعاد التي ينطوي عليها هذا السلوك فسلوك المدير القيادي داخل المؤسسة يؤثر في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، وله أهمية كذلك في تحديد علاقة الأفراد بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالأفراد واثراً لكل منهما على الآخر وعلى فناعة الفرد ودافعيته ورضاه عن العمل ومن ثم تحفيزه ورفع كفايته لتحقيق أهداف المؤسسة. وتبعاً للدراسات

التي أجريت للتعرف إلى أنماط السلوك القيادي فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة. فالقريوتي (١٩٩٣) عرف القيادة بأنها « قدرة تأثير شخص في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة والتعبير عن آمالهم وطموحاتهم بما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده».

إن القيادة عملية تأثير مشترك تتطلب الأعداد المسبق والتخطيط والتدريب. وتستلزم بلوغ الأهداف المحددة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فمسؤولية القائد تكمن في ضبط القيادة، وتوفير الجو الملائم للعمل وتنظيم وتوفير الحوافز اللازمة لتحقيق رضى العاملين وبعدها المدير أو القائد بالمؤسسات المختلفة من أهم مدخلات العملية الإدارية والتربوية تقع عليه مهمة قيادة وتوجيه وتوفير مختلف التسهيلات اللازمة للعملية الإدارية ما يستوجب حسن اختيار المديرين وتحديد أدوارهم بشكل دقيق ليتمكنوا من حل ما يواجههم من مشكلات يومية بصورة فاعلة. وقد ذكر (الطوالبة، ٢٠٠٠) إن العديد من الباحثين والمختصين تناولوا موضوع الرضا الوظيفي في كتاباتهم وأبحاثهم في محاولات جادة منهم لتوضيح مفهومه والنظريات المفسرة له، والعوامل المؤثرة عليه، والمسببة له، وكذلك الأساليب المستخدمة لقياسه.

فقد بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة موضوعات تتعلق بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال التربوي عامة والعاملين في مؤسسات التعليم العالي خاصة مثل موضوع الحوافز والرضا عن العمل أو عدم الرضا. وظهر عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الأردنية وبين فئات مختلفة من العاملين في المجال التربوي، فبعضها اجري على المعلمين مثل دراسات الطعاني والكساسبة (٢٠٠٥)، وصوالحة (٢٠٠٦)، وشديفات (٢٠٠٣)، وبعضها الآخر اجري على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة العضايلة (٢٠٠٣)، والسعود (٢٠٠١)، وكذلك على الإداريين (مساعدة، ١٩٩٩؛ العدوان والفاعوري، ١٩٩٥). ويبدو إن هذا الاهتمام ظهر نتيجة لزيادة الشعور بأهمية ومكانة العاملين في هذه المؤسسات ودورهم الفاعل في زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء، وكذلك للاعتقاد السائد بأن الموظفين الراضين عن عملهم هم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين (طناش، ١٩٩٠). كما أجرى كل من الوادي، النشار وعبد الحفيظ (٢٠٠٥) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، وقد اشتملت عينة الدراسة على

(٨٠) من معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد أسفرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للرؤساء كما يدركه معلمي التربية الرياضية وكل من الدوافع والأجاز والرضا الوظيفي، كما أظهرت وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في مقياس السلوك القيادي والدافع والأجاز. وأجرى صوالحة (٢٠٠٦) دراسة على عينة مكونة من (٨٥) معلمة من معلمات رياض الأطفال بهدف التعرف إلى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي في ضوء متغيرات الراتب الشهري والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة والسلطة المشرفة على المعلمة. وقد أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال يتأثر بمتغيرات الراتب الشهري والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية والسلطة المشرفة. فقد كان مستوى الرضا الوظيفي هو الأعلى لدى المعلمات اللواتي يتقاضيان راتباً شهرياً أقل من مئة دينار أردني، والمعلمات المتزوجات والمعلمات اللواتي يحملن الدبلوم المتوسط، والمعلمات ذوات الخبرة التدريسية الأكثر والمعلمات اللواتي يعملن في رياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص. وفي دراسة مقارنة أجراها الشراي (٢٠٠٣) على عينة قوامها (١٥٠) معلماً ومعلمة هدفت معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بالسعودية وفيما إذا كانت درجة الرضا هذه تختلف باختلاف كل من متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والعبء الدراسي. وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة مقبولة من الرضا لعينة الدراسة زاد عن المتوسط (٣) وذلك في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ومهنة المعلم وتقدير المجتمع والتلاميذ، أما المجالات التي تدنت فيها درجة رضا المعلمين أقل من المتوسط (٣) فتمثلت في المجالات المتعلقة بالقرارات الدراسية، والحوافز والرواتب، والأنظمة والقوانين، والمبنى المدرسي. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالات الإدارة المدرسية والحوافز والرواتب، والأنظمة والقوانين، والتلاميذ، والمفردات الدراسية. بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في مجالات الإشراف التربوي، ومهنة المعلم، والمبنى المدرسي وكانت لصالح الذكور. وفي المجال المتعلق بتقدير المجتمع فقد كان الفرق لصالح الإناث. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة التدريسية والعبء التدريسي في جميع مجالات الرضا التي شملتها الدراسة.

وكذلك دراسة الكرد (١٩٩٦) التي هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الرسمية والأهلية وكذلك التعرف إلى الفروق في درجات هذا

الرضا تبعاً لتغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية ونوع الجامعة. وأسفرت النتائج عن أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي كانت متوسطة في مجالي طبيعة العمل في النشاط، والعلاقات الاجتماعية، كما كانت درجة الرضا متدنية بالنسبة لمجالات الإدارة، والنمو المهني والشخصي، وتفاعل الطلبة مع النشاط، وأسلوب عمادات شؤون الطلبة، ولم يتحقق أي شعور بالرضا في مجال الحوافز والأمن الوظيفي.

كما أجرى لامب (Lamb, 1993) دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم وإدراكه للنمط القيادي لمديره، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلم للنمط القيادي لمديره ورضاه عن العمل كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخبرة المعلم عن رضاه وبشاركه في الرأي سيكوم سكي (Secumski-Kiligian, 1993) في دراسته التي أجراها بقصد التعرف إلى العلاقة بين إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديرهم والرضا الوظيفي لديهم، حيث تبين أن رضى المعلمين كان عالياً عندما وصفوا سلوك مديرهم بالنهج الديمقراطي.

وكذلك دراسة أجراها كاين (Cain, 1993) للتعرف إلى العلاقة بين إشراك المعلم في صنع القرارات والسلوك القيادي لمدير المدرسة، والرضا الوظيفي للمعلم، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، والرضا عن الوظيفة وتبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للظروف المادية التي توفرها المهنة.

وجد مما سبق أن معظم الدراسات التي تناولت عوامل الرضا عن العمل تناولت الجوانب التالية: العوامل المتعلقة بالعاملين، كالعلاقة مع الإدارة وزملاء العمل والمرؤوسين، والعوامل المتصلة بالبيئة المحيطة بالعمل والتمثلة بطبيعة العمل، نمط القيادة والإشراف وظروفه وشروطه المادية، ومن أجل ذلك فقد رأى الباحثين إجراء الدراسة الحالية من أجل التعرف إلى الممارسات الفعلية لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الرسمية والتعرف إلى العلاقة بين السلوكيات القيادية التي يتبعونها في جامعاتهم والرضا الوظيفي للمشرفين الرياضيين من وجهة نظر المشرفين الرياضيين من أجل الوقوف على مدى استجابة المديرين وتحديد أثر العوامل الديموغرافية كجنس المشرف وخبرته في الإشراف على رضاه الوظيفي.

### مشكلة الدراسة

يعد مدير النشاط الرياضي قائداً تربوياً ذا دور مهم وأساسي في إنجاح العملية التربوية في الدائرة التي يتولى إدارتها، إذ يفترض أن تكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة والولاء الوظيفي.

والالتزام بالعمل من خلال قيادة إدارية ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المشرفين وتستثير حوافز العاملين للعمل. ويمكن القول أن المؤسسات التربوية عامة بحاجة إلى قيادات إدارية فعالة ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة والعاملين ولتحقيق الأهداف المرسومة بالتعاون وفاعلية. وتتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي لدى مديري النشاط الرياضي في الجامعات الرسمية والرضا الوظيفي للمشرفين من وجهة نظر المشرفين.

### أهمية الدراسة

تبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات الآتية :

١. إنّ الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري النشاط الرياضي في الجامعات المعنية، قد يساعد في تلمس مواطن القوة والضعف في السلوكيات الإدارية. وأثر ذلك على تفعيل دور القيادة وتعزيز الأنماط الفاعلة، وتشجيعها وتعميم تجربتها.
٢. إن تعريف مديري النشاط الرياضي بأنماط سلوكياتهم تعطيلهم تصورا أكثر دقة من مدى اهتمامهم بوظيفتهم من خلال التعرف إلى وجهة نظر المشرفين حول أنماطهم القيادية، وأثرها على الرضا الوظيفي للمشرفين لتوجيه الجهود نحو تحقيق مزيد من الرضا لهم، ورفع مستوى إنتاجهم ومساعدة طلابهم على النمو المتوازن.
٣. سوف تلقي هذه الدراسة الضوء على جوانب مهمة يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تصميم برامج تدريبية لمديري النشاط. مثل مدى استجابة المديرين لبرامج التطوير وتمثلهم للمفاهيم الإدارية الحديثة.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لدى مديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية بالرضا الوظيفي للمشرفين من وجهة نظر المشرفين.

### أسئلة الدراسة

- ١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي من وجهة نظر المشرفين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الجنسين في السلوك



القيادي والرضا الوظيفي؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الرضا الوظيفي حسب مستويات الخبرة؟

### متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:

- ١- نمط السلوك القيادي ويشتمل على ثلاثة أبعاد هي العمل، والسلطة، والاعتبارية.
  - ٢- جنس المشرف وله مستويان: ذكر وأنثى.
  - ٣- خبرة المشرف في الإشراف وله ثلاث مستويات: (من صفر - ٥ سنوات، من ٦- ١٠ سنوات، أكثر من عشر سنوات).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

### محددات الدراسة

- ١- اقتصرت الدراسة على مشرفي النشاط الرياضي في الجامعات الرسمية للعام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠٠٨) واشتملت على المتغيرات والأدوات الخاصة بها.
- ٢- اعتمدت هذه الدراسة على وجهات نظر المشرفين في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي لمدربي النشاط الرياضي في الجامعات الرسمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في مجال العمل لدى المشرفين.

### إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الرياضيين في الجامعات الأردنية الرسمية لعام (٢٠٠٧) وبلغ عددهم (٧٢) مشرفاً ومشرفةً والجدول رقم (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (1)  
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس وعدد المشرفين والجامعة

الرقم	الجامعة	عدد المشرفين	عدد المشرفات	المجموع
١	الأردنية	٧	-	٧
٢	العلوم والتكنولوجيا	١١	٢	١٣
٣	اليرموك	١٠	٢	١٢
٤	مؤتة	٧	٢	٩
٥	أل البيت	٧	٢	٩
٦	الهاشمية	٦	٢	٨
٧	البلقاء	٧	٣	١٠
٨	الحسين	٣	١	٤
	المجموع	٥٨	١٤	٧٢

\* المجموع الكلي للمشرفين والمشرفات في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مشرفاً ومشرفة في الجامعات الرسمية وقد تم اختيار عينة عشوائية بأعداد تتناسب مع أعداد المشرفين التابعين لكل جامعة، وبين الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة من المشرفين حسب متغير الجنس والجامعة.

الجدول رقم (٢)  
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والجامعة

الرقم	الجامعة	عدد المشرفين	عدد المشرفات	المجموع	النسبة
١	الأردنية	٣	-	٣	٤٣%
٢	العلوم والتكنولوجيا	٢	٢	٤	٣١%
٣	اليرموك	٣	٢	٥	٤٢%
٤	مؤتة	٢	١	٣	٣٣%
٥	أل البيت	٢	٢	٤	٤٤%
٦	الهاشمية	٣	١	٤	٥٠%
٧	البلقاء	٢	٣	٥	٥٠%
٨	الحسين	١	١	٢	٥٠%
	المجموع	١٨	١٢	٣٠	

كما وتم توزيع الاستبيانات على المشرفين في كل جامعة بالطريقة العشوائية حسب أعدادهم في كل جامعة وقد بلغت العينة ٣٠ مشرفاً ومشرفة منهم ١٨ مشرفاً و١٢ مشرفة موزعين على ثمان جامعات رسمية.

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون الأدوات الآتية:

الأداة الأولى: مقياس وصف سلوك القائد وهو مقياس جوردن (Jordan) (Carmen & Cary, 1973) لوصف السلوك القيادي لمدير المدرسة وقد أجرى الباحثون عليه التعديل الملائم، واشتمل المقياس على ثلاثة أبعاد وهي: العمل (Task) السلطة (Authority) والاعتبارية (Expressiveness). كما قام الباحثون بترجمة المقياس إلى اللغة العربية وتطويره ليتلاءم مع البيئة الأردنية، إذ استخدمت استبياناه استطلاعية لبناء المقياس تضمنت خمساً وعشرين فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة المذكورة، فاشتمل البعد الأول (العمل) على (١٢) فقرة، واشتمل البعد الثاني (السلطة) على (٧) فقرات، بينما اشتمل البعد الثالث (الاعتبارية) على (٦) فقرات الأداة الثانية: مقياس الرضا الوظيفي: قام الباحثون بتطوير هذا المقياس معتمداً على عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومستفيداً من بعض الأدوات التي استخدمت في دراسة الرضا الوظيفي مثل مقياس مينيسوتا الذي استخدمه (عودة، ١٩٩٢) ودراسة (شكري، ١٩٩١) واشتمل المقياس على خمسين فقرة موزعة على خمسة مجالات:

١. علاقة المدير بالمشرفين، وتشتمل على ثلاث عشرة فقرة.
٢. علاقة المشرف بزملائه المشرفين وتشتمل على ثماني فقرات.
٣. علاقة المشرف مع الطلبة، وتشتمل على تسع فقرات.
٤. اتجاه المشرف نحو العمل، ويشتمل على عشر فقرات.
٥. الراتب والمكافآت، وتشتمل على عشر فقرات أيضاً.

## صدق الأدوات وثباتها

مقياس وصف سلوك القائد: (صدق المقياس)

ولكي يتحقق الباحثون من صدق الأداء الخارجي قام بعرضها على سبعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة فقراته لأغراض الدراسة، وبعد جمع الاستبيانات وتعريفها، وجد أن هناك اتفاقاً حول ملائمة مجالات المقياس للدراسة وتم تعديل صياغة الفقرات المقترح تعديلها، وحدد لكل فقرة من فقرات الأداة درجة من الموافقة أو المعارضة من قبل الفرد المستجيب لها وتمثلت بثلاثة مستويات على مقياس ثلاثي من نوع ليكرت متدرج من (١-٣) (نادراً، أحياناً، دائماً).

## ثبات المقياس

قام الباحثون بالتأكد من ثبات المقياس للأداة وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية من (١٣) فردا بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- retest) بفارق حوالي ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني وبلغ معامل الثبات (٠,٩١) وكان ثبات أبعاد المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣)  
قيم معاملات الثبات لمقياس وصف سلوك القائد

رقم المجال	المجال	قيمة معامل الثبات%
١	العمل	٨٤
٢	السلطة	٨٨
٣	الاعتبارية	٩٢
قيمة معامل ثبات المقياس		٩١

كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال عينة الدراسة فوجد أن معامل ثبات المقياس حسب معادلة كرونباخ ألفا حوالي (٠,٧٥) مما يدل على أن ارتباط الفقرات

بالمقياس كان عاليا، ولا يوجد فقرات ذات ارتباط ضعيف بالمقياس مما يعزز استخدامه في هذه الدراسة.

### قياس الرضا الوظيفي: (صدق المقياس)

ولكي يتحقق الباحثون من صدق المقياس الخارجي قام بعرضه على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وبعد جمع الاستبيانات تم حذف بعض الفقرات وأجرى الباحثان تعديلات على بعضها الآخر لضمان وضوحها، وجودة صياغتها، وحدد لكل فقرة من فقرات المقياس درجة من الموافقة والمعارضة من قبل الفرد المستجيب للتعبير عن شعوره بالرضا عن وظيفته على مقياس ثلاثي من نوع ليكرت يتدرج من (١-٣) (غير راضي، راض، راض جدا).

## ثبات المقياس:

وحتى يتحقق الباحثون من ثبات المقياس، قام بتطبيقه على عينة استطلاعية من (١٣) فردا بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار بفارق حوالي ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني، وحسب معامل ارتباط بيرسون لجميع المجالات فبلغ حوالي (٠,٨٥) وكان ثبات أبعاد المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)  
قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	المجال	قيم معامل الثبات
١	علاقة المدير المشرف	٠,٩٤
٢	علاقة المشرف بزملائه	٠,٧٧
٣	علاقة المشرف بالطلبة	٠,٦٧
٤	اتجاه المشرف نحو العمل	٠,٧٠
٥	الرواتب والمكافئات	٠,٧٥
	الكلية	٠,٨٥

كما وتم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار من خلال من خلال عينة الدراسة فوجد أن معامل ثبات المقياس حسب معادلة كرونباخ ألفا كان حوالي (٠,٩٤). مما يعزز استخدامه لهذه الدراسة ويمكن يجدر ذكره أن معامل الثبات للاستبانة بشقيها (وصف سلوك القائد، والرضا الوظيفي) بلغ حوالي (٠,٨٩).

### إجراءات الدراسة

بعد أن تحقق الباحثون من دلالات الصدق والثبات للمقياسين اللذين استخدمهما لأغراض هذه الدراسة، قام بتوزيعهما على أفراد العينة المشرفين والبالغ عددهم (٣٠) مشرفاً ومشرفة، واللذين تم اختيارهم من الجامعات بأعداد تتناسب مع أعداد المشرفين في تلك الجامعات، كما الباحثان بتوضيح طريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة للمستجيبين مؤكداً أن إجاباتهم ستحاط بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وقد بلغ عدد الاستبيانات (٣٠) أي ما نسبته (١٠٠٪) وتم اعتماد سلم تدرجي بإعطاء العلامات (نادراً (١)، أحياناً (٢)، دائماً (٣)) لأغراض هذه الدراسة، وبعد ذلك فإن مدى الدرجات على هذا المقياس تقع ما بين (٢٥-٧٥) وأن مدى الدرجات على البعد الأول (العمل) تقع ما بين (١٢-٣٦)، أما مدى درجات البعد الثاني (السلطة)، فتقع بين (٧-٢١)، بينما مدى الدرجات على البعد الثالث الاعتبارية تقع بين (٦-١٨).

كما تم اعتماد تدرج ثلاثي (غير راض، راض، راض جداً) وقد أعطيت العلامات (١، ٢، ٣) على الترتيب وتراوحت الدرجات على هذا المقياس بين (٥٠ - ١٥٠)، وأن مدى الدرجات على البعد الأول (علاقة المدير بالمشرفين) تقع بين (١٣ - ٣٩)، ومدى درجات البعد الثاني (علاقة المشرف بزملائه) تقع بين (٨ - ٢٤) أما مدى درجات البعد الثالث (علاقة المشرف بالطلبة) تقع بين (٩ - ٢٧)، أما مدى درجات كل من البعد الثالث (اتجاه المشرف نحو العمل) والبعد الرابع (الراتب والمكافئات) فتقع بين (١٠ - ٣٠).

## المعالجة الإحصائية

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثون باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:  
للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بتحديد العلاقة بين السلوك القيادي لدى مديري النشاط الرياضي في الجامعات الحكومية الرسمية والرضا الوظيفي للمشرفين من وجهة نظر المشرفين استخدم الباحثون معامل الارتباط بيرسون لتحديد هذه العلاقة.  
وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بتحديد العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي للمشرفين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (T-test) لمقارنة المتوسط الحسابي للذكور مع المتوسط الحسابي للإناث.  
أما للإجابة عن السؤال الثالث المتضمن تحديد العلاقة بين الخبرة والرضا الوظيفي للمعلمين تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار بنومن كولز للمقارنات البعدية.

## عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:  
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي من وجهة نظر المشرفين؟  
للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد السلوك القيادي وأبعاد الرضا الوظيفي والجدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (5)  
معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها

الاعتبارية	السلطة	العمل	البعد
0,17	* 0,57-	* 0,56-	علاقة المدير بالمشرفين
0,15	* 0,56-	0,22-	علاقة المشرف مع الزملاء
** 0,62	0,08	0,04	علاقة المشرف مع الطلبة
* 0,29	** 0,52-	** 0,0-	اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة
0,10-	0,15-	0,22-	الراتب والمكافآت

\*\* دال عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,01$  \* دال عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$

يلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة سلبية بين بعد علاقة المدير بالمشرفين وبعدي العمل والسلطة إذ تراوح معامل الارتباط بين (0,57-0,56) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في حين أنه لم توجد علاقة دالة بين بعد علاقة المدير بالمشرفين وبعد الاعتبارية ( $r=0.17$ ) وكذلك يلاحظ وجود علاقة سلبية بين بعد علاقة المشرف بالزملاء وبعد السلطة. حيث كان معامل الارتباط ( $r=0.51$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). بينما كانت هناك علاقة دالة إحصائية إيجابية بين بعد علاقة المشرف مع الطلبة وبعد الاعتبارية إذ كان معامل الارتباط ( $r=0.12$ ) وهي دالة إحصائياً في حين أنه لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد علاقة المشرف مع الطلبة وبعدي العمل والسلطة. كما ويلاحظ من الجدول وجود علاقة سلبية بين بعد اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة وبعدي العمل والسلطة فقد تراوح معامل الارتباط ( $r=-0.50$  إلى  $-0.53$ ) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ). كذلك وجد علاقة إيجابية بين بعد اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة و بعد الاعتبارية إذ بلغ معامل الارتباط ( $r=0.39$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). كمل وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد السلوك القيادي وبعد الراتب والمكافآت إذ تراوح معامل الارتباط بين (- إلى - 33%).

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الجنسين في السلوك القيادي والرضا الوظيفي ؟  
للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) (T-test) لمقارنة المتوسط الحسابي للذكور مع المتوسط الحسابي للإناث والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت لأبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علاقة المدير بالمشرفين	ذكر	١٨	١٨,٥٢	٢,٤٠	٢,٠٦٢	٠,٠٤٩
	أنثى	١٢	٢١,٦٧	٤,٩٨		
علاقة المشرف مع الزملاء	ذكر	١٨	١٩,٣٣	٢,١١	١,٧٦٨	٠,٠٨٨
	أنثى	١٢	٢٠,٦٧	١,٨٧		
علاقة المشرف مع الطلبة	ذكر	١٨	٢٢,٢٤	١,٧٢	٠,٧٩٥	٠,٤٣٢
	أنثى	١٢	٢٣,٠٠	٢,٠٩		
اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة	ذكر	١٨	١٩,٨٣	٢,٦٦	١,٦٦٨	٠,١٠٦
	أنثى	١٢	١٨,٤٢	١,٥١		
الراتب والمكافآت	ذكر	١٨	٢٢,٠٠	١,٤٦	١,٠٩٨	٠,٢٨٢
	أنثى	١٢	٢١,٤٢	١,٣٨		

يلاحظ من الجدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعد علاقة المدير بالمشرفين تعزى لمتغير الجنس فقد وجد أن المتوسط الحسابي للذكور (١٨,٥٢) والانحراف المعياري (٣,٤) والمتوسط الحسابي للإناث (٢١,٦٧) والانحراف المعياري (٤,٩٨) وقيمة ت المحسوبة (-٢,٠٦٢) وهي داله عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية على بقية أبعاد الرضا الوظيفي لعلاقة المشرف مع الزملاء وعلاقة المشرف مع الطلبة واتجاه المشرف نحو العمل والمهنة والراتب والمكافئات.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الرضا الوظيفي حسب مستويات الخبرة؟  
للإجابة عن هذا التساؤل فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (٧).

#### الجدول رقم (٧)

#### تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة على أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
علاقة المدير بالمشرفين	بين المجموعات	٢	٢٧٥,٤٦	١٣٧,٧٣	١٤,٦٧٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٧	٢٥٣,٣٤	٩,٣٨		
	المجموع	٢٩	٥٢٨,٨٠	-		
علاقة المشرف مع الزملاء	بين المجموعات	٢	٢٠,٣٢	١٠,١٦	٢,٥٦١	٠,٠٩٦
	داخل المجموعات	٢٧	١٠٧,١٤	٣,٩٦		
	المجموع	٢٩	١٢٧,٤٦	-		
علاقة المشرف مع الطلبة	بين المجموعات	٢	١٣,٨٧	٦,٩٣	٢,١٥٨	٠,١٣٥
	داخل المجموعات	٢٧	٨٦,٧٩	٣,٢١		
	المجموع	٢٩	١٠٠,٦٦	-		
اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة	بين المجموعات	٢	٨٤,٤٧	٤٢,٢٣	١٥,١٢٥	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٧	٧٥,٣٩	٢,٧٩		
	المجموع	٢٩	١٥٩,٨٦	-		
الراتب والمكافئات	بين المجموعات	٢	٧,٦٠	٣,٨٠١	١,٩٨٢	٠,١٥٧
	داخل المجموعات	٢٧	٥١,٧٦	١,٩١٧		
	المجموع	٢٩	٥٩,٣٦	-		

نلاحظ من الجدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي علاقة المدير بالمشرفين



وإجاه المشرف نحو العمل والمهنة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) إذ كانت قيمة  $F$  تساوي (14,179) و(15,125) وبدرجة حرية (27/2) وهذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في حين لم تظهر أي فروق على أبعاد علاقة المشرف مع الزملاء وعلاقة المشرف مع الطلبة والراتب والمكافآت تعزى لمتغير الخبرة. وللتعرف إلى مصادر الفروق على بعد علاقة المدير بالمشرفين فقد تم استخدام الإحصائي نيومان كولز (Newman Keuls Procedure) إذ تبين وجود فروق بين المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (0-5) وبين المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (6-10) وأكبر من (10). فقد بلغ متوسط الدرجات المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (0-5) (22,79) وبلغ متوسط درجات المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (6-10) (18,78) والفرق بين المتوسطين (4,03) كما بلغ متوسط درجات المشرفين الذين خبرتهم أكبر من (10) (14,80) وكان الفارق في المتوسط الحسابي للمشرفين الذين خبرتهم (0-5) والمشرفين الذين خبرتهم أكبر 10 (7,57) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) وقد بلغ الفرق بين المتوسطين (7,99) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة انظر الجدول رقم (8).

#### الجدول رقم (8)

اختبار نيومان كولز للمقارنات البعدية في متوسطات درجات أفراد الدراسة على بعد الرضا عن علاقة المدير بالمشرفين

المتوسط الحسابي	الخبرة	0-5	6-10	>10
22,79	0-5	-	**	**
18,78	6-10	-	-	-
14,80	>10	-	-	-

\*\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ )

وللتعرف إلى مصادر الفروق على بعد الرضا عن إجاه المشرف نحو العمل والمهنة تم استخدام الإحصائي نيومان كولز (Newman Keuls Procedure) فقد تبين وجود فروق بين المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (0-5) وبين من يملكون خبرة لكثير من عشرة سنوات فقد بلغ متوسط الدرجات المشرفين اللذين يملكون الخبرة من (0-5) (18,36) وبلغ متوسط درجات المشرفين ذوي الخبرة أكثر من عشرة سنوات (23) وبفارق (4,64) وكذلك وجود بين المشرفين ذوي الخبرة من (6-10) سنوات وبين من هم خبرتهم أكثر من عشرة سنوات فقد بلغ متوسط ذوي الخبر من (6-10) سنوات (18,73) ومن يملكون خبرة أكثر من عشرة سنوات (23) وقد بلغ الفرق بين المتوسطين (4,27) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) انظر الجدول رقم (9).

## الجدول رقم (٩)

## نتائج اختبار نيومان كولز للمقارنات البعدية في متوسطات درجات أفراد الدراسة على بعد الرضا عن العمل والمهنة

المتوسط الحسابي	الخبرة	٥ - ٠ سنة	٦ - ١٠ سنوات	> ١٠ سنوات
١٨,٢٦	٥ - ٠	-	-	**
١٨,٧٢	١٠ - ٦	-	-	**
٢٢,٠٠	> ١٠	-	-	-

\*\* دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ 

## مناقشة النتائج

## أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي من وجهة نظر المشرفين؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين بعد الرضا عن علاقة المدير بالمشرفين وبعدي العمل و السلطة، وهذا يدل على أنه كلما اهتم المدير بالإنتاج أو العمل وكذلك اهتم بالسلطة كلما قل رضا المشرفين عن المدير وعن العلاقة معه. وتشير الدراسات إلا إن المديرين الذين يركزون في الإنتاج والسلطة يتصفون باهتمامهم الكبير بالعمل ومستلزماته وتحديد أهدافه والعمل على تحقيقها من خلال وضع أطر واضحة لطرائق إنجازها كما أنهم لا يهتمون بحاجات المشرفين الخاصة والرسمية ولا يقومون بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى المشرفين ولا يشركونهم في صنع القرارات في المؤسسة مما يؤدي إلى تولد شعور بعدم الرضا بين المشرفين. وقد يعزى السبب في إتباع المديرين لهذا الأسلوب إلى عدم الوضوح في الفكر التربوي الحديث لديهم والذي ينظر إلى العمل الإداري نظرة شمولية كما قد يعود السبب إلى عدم مقدرتهم على تطوير مهاراتهم القيادية وفقاً للمرتكزات والتطورات الحديثة.

كذلك وجد أن القائد الذي يركز في استخدام السلطة يؤثر سلباً في رضا المشرف وعلاقته بالزملاء وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم اهتمام المدير بالإفراد وتركيزه على الإنتاج وعدم اهتمامه بتوفير علاقات إيجابية طيبة مع المشرفين كما أنهم قد يكونوا عاجزين عن التوفيق بين متطلبات العمل وحاجات المشرفين مما يجعلهم يحاولون تفادي ذلك بتفويض بعض الصلاحيات لبعض المشرفين وعدم تفويضها لآخرين الأمر الذي يؤثر على علاقة المشرفين مع بعضهم البعض.

كما وتشير النتائج أن نمط السلوك القيادي الذي يهتم بالمشرفين وتلبية حاجاتهم ويتم فيه تفويض الصلاحيات للمشرفين وإفساح المجال إمامهم للمشاركة في صنع القرار

(الاعتبارية) يؤدي إلى زيادة الرضا عن العلاقة بين المشرفين والطلبة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى توفير جو من الصداقة وإفساح المجال للآخرين في صنع القرارات التي تخصهم في المؤسسة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم مما يؤدي إلى زيادة الرضا وتحسن العلاقات. وفيما يخص اتجاه المشرف نحو العمل فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين بعدي العمل والسلطة واتجاه المشرف نحو العمل إذ أنه كلما زاد التركيز على الإنتاج والسلطة من قبل القائد قل اتجاه المشرفين ورضاهم عن العمل وهذا يتفق مع دراسة زهير محمد (١٩٩٦) وقد يعزى السبب في ذلك إلى شعور المشرف بأنه مدفوع للقيام بأعمال وأمور لا يود القيام بها مما يؤدي إلى عدم رضاه. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقات إيجابية بين بعد الاعتبارية ورضا المشرف عن العمل وهذا يتفق مع دراسة شكري (١٩٩١) ودراسة عودة (١٩٩٢). وقد يعزى السبب في ذلك إلى إفساح المجال للمشرفين للمشاركة في صنع القرار وممارسة الأعمال التي يرغبون بها.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

أشارت النتائج وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس على بعد علاقة المدير بالمشرفين فقد وجد أنّ درجة الرضا عند الإناث أعلى منها عند الذكور وبفارق ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة زهير محمد (١٩٩٦) ودراسة شكري (١٩٩١) بينما لم تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الشيخ وسلامة (١٩٨٣) وقد يعزى ذلك إلى شعور المشرفة بان مهنة الإشراف توفر لها الاستقرار والأمن الوظيفي وتساهم في تحقيق ذاتها وتوفير لها الجو الاجتماعي والعلاقات الطيبة كما أنّ مجالات العمل المتوفرة للمرأة محدودة إذا ما قيست بتلك المتوفرة إمام الرجل مما قد يجعل من الأسباب أنفة الذكر ذات تأثير في مستوى رضا المشرفة عن عملها.

وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات بين الذكور والإناث على بقية الأبعاد (علاقة المشرف مع الزملاء، علاقة المشرف مع الطلبة، اتجاه المشرف نحو العمل والمهنة، الراتب والمكافآت) وقد يعزى السبب في ذلك إلى تساوي الدرجات بين المشرفين وتساوي الرواتب وتعاملهم اليومي مع الطلاب على حد سواء والعلاقات الاجتماعية السائدة بين المشرفين.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

يتضح من خلال الجداول رقم (٧، ٨، ٩) إن المشرفين الذين يملكون خبرة طويلة أكثر رضا عن علاقاتهم مع المدير ويعزى ذلك إلى عدم معرفتهم وقلة إنقائهم للأمور الإدارية وبأمر

العمل مثل أقرانهم من يملكون خبرات أطول ومن ثمَّ يكون لديهم القدرة في الحكم على عمل المدير

كما أنَّ الأشخاص الذين هم أقل خبرة يكون إجاههم نحو العمل أقل إيجابية من الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة وقد يعزى السبب في ذلك إلى إن الموظفين الأكثر خبرة أكثر دراية بأمور العمل وقدرتهم على تطوير أساليب للتكيف مع طبيعة العمل أحسن من الموظفين الجدد.

### الاستنتاجات

في ضوء مجال هذه الدراسة وأهدافها وفرضياتها واستنادا على ما تم من إجراءات إحصائية وتحليل للنتائج وفي نطاق مجتمع البحث توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- وجود علاقة سلبية بين بعد علاقة المدير بالمشرفين وبعد إجاه المشرف نحو العمل والمهنة وبعدي العمل والسلطة. وبعد علاقة المشرف بالزملاء مع بعد السلطة.
- ٢- وجود علاقة إيجابية بين بعد علاقة المشرف مع الطلبة وبعد الاعتبارية وكذلك ما بين بعد إجاه المشرف نحو العمل والمهنة وبعد الاعتبارية.
- ٣- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد علاقة المشرف مع الطلبة وبعدي العمل والسلطة. وما بين بعد علاقة المدير بالمشرفين وبعد الاعتبارية.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على بعد علاقة المدير بالمشرفين ولصالح الإناث.
- ٥- عدم وجود فروق بين إبعاد الرضا الوظيفي (علاقة المشرف مع الزملاء، علاقة المشرف مع الطلبة، إجاه المشرف نحو العمل والمهنة، الراتب والمكافآت) تعزى لمتغير الجنس.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي علاقة المدير بالمشرفين وإجاه المشرف نحو العمل والمهنة تعزى لمتغير الخبرة.
- ٧- عدم وجود فروق على إبعاد علاقة المشرف مع الزملاء وعلاقة المشرف مع الطلبة والراتب والمكافآت تعزى لمتغير الخبرة.

### التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحثون بما يأتي:
- ١- ايلاء موضوع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة العناية الكافية لتحقيق درجة أفضل من الرضا لدى المشرفين، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.

- ٢- ضرورة أن يعمل المديرين على مد جسور التعاون والثقة المتبادلة والتقدير والاحترام مع المشرفين لتحقيق الرضا والقبول، وتعزيز الانتماء والإخلاص.
- ٣- تبني نظام حوافز من شأنه توليد فناعة لدى المشرفين في العمل الذي يقومون به وتعميق روح الانتماء لديهم.
- ٤- ضرورة تزويد المديرين بالخبرات المعرفية والقيادية من خلال عقد الدورات التدريبية واللقاءات التربوية الهادفة من أجل رفع كفاءاتهم وتعميق مفهوم القيادة الديمقراطية لديهم.
- ٥- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

## المراجع

- زهير، محمد (١٩٩٦). أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- السعود، راتب (٢٠٠١). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(٣)، ١١٥-١٤٢.
- شديفات، يحيى محمد (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية في الأردن. المنارة، ٩(١)، ٢٨٩-٣٢٤.
- الشرباري، عبد العزيز (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شكري، سيد أحمد (١٩٩١). الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية. حولية كلية التربية، جامعة قطر، ٨(٨)، ٢٧٧-٣٢٥.
- الشيخ، سليمان وسلامه، محمد (١٩٨٣). الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٨(٣٠).
- صوالحة، محمد أحمد (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في الأردن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٢)، ١١٢-١٣٠.
- الطعاني، حسن، والكساسبة، عبد الوهاب (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيه: دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١(٣)، ١٨٩-٢٠٠.
- طناش، سلامة (١٩٩٠م). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. مجلة دراسات، ١٧(٣)، ٢٢٩-٢٤٩.

- طوالبة، محمد عبد الرحمن (٢٠٠٠). الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الحاسوب في المدارس الأردنية الحكومية. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ١٨، ٥٩-٨٦.
- العدوان، ياسر، والفاعوري، رفعت (١٩٩٥). الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١(٤)، ٣٢٣-٣٤٩.
- العضايلة، عدنان عبد السلام (٢٠٠٣). مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم بالكليات الهندسية في جامعة البلقاء التطبيقية. مؤتة للبحوث والدراسات، ١٨(١)، ٢٩٩-٣٢٤.
- عودة، نافع (١٩٩٢). علاقة السلوك القيادي لمديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بالأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- القيوتي، محمد قاسم (١٩٩٣). السلوك التنظيمي. (ط٢). عمان: دار الفرقان.
- الكردي، عصمت (١٩٩٦). الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية. دراسات: العلوم التربوية، ٢٣(٢)، ٣١٣-٣٣١.
- مساعدة، عبد الحميد (١٩٩٩). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ١٦، ١٣٣-١٥٦.
- الوادي، أمل علي، النشار، عادل محمد، عبدالحفيظ، أخلاص محمد (٢٠٠٦). السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الأجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية لمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ٧(١)، ٢٥٤-٢٥٥.
- Cain, T. R. (1993). Relationships among teacher satisfaction with decision involvement, principal leadership behavior and teacher job satisfaction. **Dissertations Abstract International (MAI), 31(3), 971**
- Lamb, D. S. (1993). Relationship between inexperienced teacher job satisfaction and perceptions of principals leadership style. **Dissertations Abstract International. 54(4), 1177**
- Secumski-kiligian E. A. (1993). The relationship between elementary school teachers, job satisfaction, principals, managerial styles and student achievement. **Dissertations Abstract International, 54(5), 1625.**