

تأثير القيادة الادارية التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي

" دراسة تطبيقية في جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية انموذجاً "

**Administrative and Educational Leadership and its Impact on
Job Satisfaction
Applied Study at Picardy Jules Verne - a French University -
as a model**

أ.م.د. تغريد سعيد حسن أ.م.د. آمال كمال حسن أ.م.د. ايناس سالم ابراهيم
الجامعة المستنصرية-كلية العلوم السياحية-بغداد/العراق

**Assistant Prof. Dr. Taghreed S. Hassan - College of Tourism
Sciences University Mustansiriyah Baghdad/Iraq
Assistant Prof. Dr. Amal K. Hassan - College of Tourism
Sciences – University Mustansiriyah Baghdad/Iraq
Assistant Prof. Dr. Enas S. IBRAHIM – College of Tourism
Sciences University Mustansiriyah Baghdad/Iraq**

المستخلص

تحتاج المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها الى قيادات واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات بالشكل المناسب ، خاصة في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة في مختلف الاتجاهات ، كي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات لضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها ، ولا يتحقق ذلك الا بوجود رضا وظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات ، باعتباره يُعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة ، مما يعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل بتفاني واخلاص واندفاع لإنجاز المهام الموكلة اليه. وقد ركز هذا البحث على دراسة القيادة الادارية التعليمية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها ، وأثر ممارساتها على الكادر التعليمي والوظيفي في الجامعة ، وقدرتها على خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين وما يتحقق عن ذلك من تفاني واخلاص واندفاع في أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف العلمية والتربوية للجامعة ، وتم اختيار جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية كإنموذج للدراسة .

Abstract:

In the light of the rapid developments and changes in different directions, educational institutions at all levels need leaderships which are able to achieve the objectives of these institutions in the appropriate manner, so that they can adapt to these changes to ensure continuity and success in achieving the objectives of these institutions. This can be achieved only with the satisfaction of the employees work for these institutions. This satisfaction is going to be reflected the feelings of happiness

resulting from the perception of the individual to the direction of the job. Which gives the job an important value is the desire of the individual to work with dedication and sincerity and a rush to accomplish the tasks entrusted to him.

This research focused on the study of administrative leadership in terms of its concept, importance and characteristics, and what is the impact of its practices on the faculty of education and employment at the university. So as the ability of administrative leadership in creating a state of job satisfaction among the workers, in order to reach the achievement of dedication and sincerity and the perfection of performance which aims to achieve the scientific and educational goals of the University. The French University of Picardy Jules Verne was chosen as a model for study.

المقدمة

يعتبر المورد البشري من أثمن الموارد لدى أي منظمة ، وذلك للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات لنجاحها ، ورفع كفاءتها ، نموها وتطورها ، وفي تحقيق أهدافها ، فهو المورد الأكثر تعقيداً لكونه عرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية ، فضلاً عن أن الطبيعة الانسانية تفرض وجود تفاوت في استجابة العاملين لهذه المؤثرات وبالتالي اختلاف سلوكياتهم .

لذا فإن المورد البشري يحتاج الى قيادة ادارية فاعلة قادرة على الاستفادة من هذه الموارد والحفاظ عليها ، خاصة في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات . وتشكل القيادة الادارية محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات ، فالنمط الذي يمارسه القائد أحد أهم العوامل الاساسية لنجاح أو فشل المنظمة ، فهو يؤثر على سلوكيات العاملين في أوارهم الرسمية وغير الرسمية وبالتالي على رضاهم الوظيفي .

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد ركز هذا البحث على دراسة تأثير القيادة الادارية التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي والاقتناع به وبالتالي بذل أقصى الجهود لانجازه ، وقد تم اختيار جامعة بيكاردي جول فيرن في فرنسا كنموذج للدراسة .

وتضمن البحث جانبين نظري وعملي ، ركز الجانب النظري فيه على دراسة المتغيرات الرئيسية في البحث من خلال التعرف أولاً على مفهوم القيادة الادارية ، وأهميتها ، والقيادة الادارية التعليمية ، وثانياً التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته .

أما الجانب العملي فأحتوى على تحليل بيانات استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على الاساتذة والعاملين في الجامعة المذكورة لغرض التعرف على تأثير القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، وذلك باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية وباستخدام نظام (SPSS) الاحصائي، وتوصل الباحثين لعدد من الاستنتاجات أهمها :

١ . تشارك القيادة الإدارية التعليمية في الجامعة عاملها، وتتبادل معهم الآراء وتتخذ القرارات المهمة معهم. كما تتناول مصالح المرؤوسين ومشاكلهم وتحاول معالجتها لكسب رضاهم الوظيفي وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢ . تحقيق الاتصال الاجتماعي بين الطلبة والأساتذة بالجامعة، ما يجعل حالة من الاتفاق والانسجام الذي يخدم أهداف الجامعة.

- وعلى ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدم الباحثين عدد من التوصيات أهمها :

- ١ . ضرورة اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تدريب عاملها، وتشجيعهم وتطويرهم وتحفيزهم لضمان رفع كفاءتهم والتميز بأداء عالٍ ورضا وظيفي يمنحهم الثقة برؤسائهم.
- ٢ . ضرورة استثمار العلاقات الاجتماعية بين القيادات الإدارية المختلفة وبكافة المستويات لصالح المنظمة التعليمية لغرض الارتقاء بمستواهم الثقافي.

هدف البحث : يهدف البحث الى :

- ١ . التعرف على مفهوم القيادة الادارية وأهميتها في المنظمات ، والقيادة الادارية التعليمية .
- ٢ . توضيح مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في تحقيق أهداف المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص .
- ٣ . دراسة تأثير القيادة الادارية التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال النموذج الذي تم اختياره .

أهمية البحث : يمكن توضيح أهمية البحث كالآتي :

- ١ . توفير دراسة للباحثين في هذا المجال .
- ٢ . تسليط الضوء على أهمية القيادة الادارية وخاصة التعليمية منها في تحسين أداء المنظمات التعليمية من خلال تحقيق الرضا لدى العاملين فيها .
- ٣ . التأكيد على ان القيادة الادارية التعليمية يرتبط نجاحها بمدى قدرتها على تحسين برامجها التربوية ولا يتأتى ذلك الا من خلال شعور العاملين بالرضا عن أداء قياداتهم الادارية .
- ٤ . الاستفادة من النتائج التي تم التوصل اليها من النموذج المختار ومحاولة تطبيق ما يتناسب مع طبيعة مؤسساتنا التعليمية .

مشكلة البحث : تمارس الكثير من القيادات الادارية التعليمية انماط قيادية مع العاملين لديها لا تتناسب مع المستوى العلمي والادراكي لهم ، مما انعكس ذلك سلباً على مستوى أداء العاملين (التدريسيين بالدرجة الاساس) نتيجة لعدم شعورهم بالرضا عن قياداتهم الادارية وبالتالي عن وظائفهم ، مما يشكل ذلك عقبة كبيرة في مواكبة التطور والتغير في البيئة المحيطة ، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية .

فرضية البحث : اعتمد البحث على عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية هي :

الفرضية الرئيسية الأولى: { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية التعليمية والرضا الوظيفي } .

الفرضية الرئيسية الثانية: { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي } .

الفرضية الرئيسية الثالثة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المعلومات الشخصية والرضا الوظيفي } وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:

- ١ . توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمر والرضا الوظيفي.
- ٢ . توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عدد سنوات الخدمة والرضا الوظيفي.

٣ . توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسية الرابعة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المعلومات الشخصية في الرضا الوظيفي } وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:

- ١ . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير العمر في الرضا الوظيفي.
- ٢ . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة في الرضا الوظيفي.
- ٣ . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المستوى التعليمي في الرضا الوظيفي.

الحدود المكانية للبحث : تتمثل الحدود المكانية للبحث بجامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية التي اختيرت كنموذج للبحث .

منهجية البحث : استخدم في البحث المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالكتب والمراجع العلمية المتخصصة لتغطية الجانب النظري .

كما تم اعتماد استمارة استبانة تضمنت (١٩) سؤال وزعت على العاملين في الجامعة المذكورة وبواقع (٥٠) استمارة تم استرجاعها بعد ملئها بشكل كامل ، واستخدمت اساليب احصائية متنوعة لغرض التعرف على التأثير والارتباطات الأخرى وبالتالي التوصل الى النتائج .

المبحث الأول : الجانب النظري

أولاً : القيادة الادارية التعليمية

تحتاج المنظمات التعليمية على اختلاف مستوياتها الى قيادات ادارية واعية ومسؤولة قادرة على ادارة كواردها التعليمية بشكل كفوء لتحقيق اهدافها ، ولا يتحقق لها ذلك الا من خلال شعور العاملين من اساتذة وموظفين بالرضا الوظيفي ، لذا سيتم التطرق في هذا الجزء على المفاهيم التي تتعلق بالقيادة الادارية التعليمية ، ومن ثم تتم دراسة المتغير الثاني في الفقرات اللاحقة .

مفهوم القيادة الادارية

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة ومستوياتها العلمية والعملية، والانسان هو محور عملية التغيير والتطوير ، ولا يكون هذا التغيير والتطوير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تنظم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكانياته لمصلحة الجميع . فالإدارة عملية انسانية ونشاط انساني غايتها تحقيق أهداف محددة ، وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة (جرادات ، ١٩٨٥ ، ٩٢) ، كما أنها وسيلة مهمة لتنظيم جهد الانسان وهي فن توظيف الامكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتتم ممارسة الإدارة وفق أصول علمية وأساليب فنية الغاية منها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وفي أقصر وقت، وهي عملية تأثير كما في تعريف هدسون Hudson الذي يرى ان القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الاداري (كنعان ، ٢٠٠٧ ، ٩٨) .

أما القيادة فهي ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري ، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً أشكالاً مختلفة من النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والديني، والأخلاقي (العجمي ، ٢٠١٠ ، ٥٥) ، والقيادة من أهم مجالات العلوم الانسانية ذات الطبيعة الإدارية ، عرفها ولمان Wolman بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً (شوقي ، ١٩٩٣ ، ٣٤) ، أما برستوس وفيغفتر R. Presthus & T. Ffner فيعتبران القيادة نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنانية لهم (عبد الباقي ، ٢٠٠٨ ، ١٩٥) .

وعرفها روست وسميث Rost & Smith على انها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه ، وتهدف هذه العلاقة الى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والاتباع (أبو النصر ، ٢٠٠٩ ، ٢٢) ، ويرى حريم أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد ، وسلوكهم ، واتجاهاتهم ، للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة (

حريم ، ٢٠١٠ ، ٢١٦) ، أما ليفنجستون Livingston فيرى أنها القدرة على ايقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك (نجم ، ٢٠١١ ، ٢٢) .

والقيادة الادارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الاداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات ، وكذلك ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة (البديري ، ٢٠٠٢ ، ٢٨ - ٢٩) .

ويختلف مفهوم القيادة الإدارية باختلاف المدارس الإدارية ، فمنهم من يرى أنها عملية تأثير كما في تعريف هدسون Hudson الذي يرى ان القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الاداري (كنعان ، ٢٠٠٧ ، ٩٨) ، ومنهم من يرى انها سلطة رسمية ، كما في تعريف وايت White " انها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (القحطاني ، ٢٠٠٨ ، ٩) ، ومنهم من يرى ان القيادة الادارية تختلف عن القيادة بشكل عام فالقيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الادارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية (الشريف ، ٢٠٠٤ ، ٣٤) . وعليه فإن الإدارة هي قيادة والقيادة هي عملية تأثير في الآخرين (أبو الفضل ، ٢٠٠٣ ، ٧) ، والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة ليست موهبة أو فن ، بل تستند الى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الاداري (القائد) ان يلم بها حتى يصل الى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات (القريوتي ، ٢٠٠١ ، ٢٨٥) .

أهمية القيادة الادارية

تأتي أهمية القيادة الادارية من كونها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أياً كان نشاطها ، فالقيادة هي جوهر العملية الادارية ، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة . وترتبط أهمية القيادة بالعنصر البشري الذي يحتل مكانة بارزة بين مختلف عناصر الانتاج التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع ، إذ ان سلوك الفرد يصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي الى تغير مستمر في السياسات لضمان الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها واستمرارها ، لذا يحتاج العاملين الى قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة اليهم (رضوان ، ١٩٩٤ ، ٨١) .

وازدادت أهمية القيادة في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي ، وتزايد عدد الأفراد واختلاف احتياجاتهم ، وتعدد الانشطة والخدمات الاساسية الواجب توفيرها لهم ، فأصبحت القيادة الادارية عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها ، وفي المجتمع وتطوره .

وتظهر أهمية القيادة في جانبين ، تنظيمي وانساني ، ففي الجانب التنظيمي لا يقتصر دور القيادة على مجرد اصدار الأوامر والتأكد من النشاطات الادارية التي تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، ولكن في إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون (بورس ، ٢٠١٣/٢٠١٤ ، ٣٦) .

أما في الجانب الانساني فمسؤوليات القائد الاداري كثيرة في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في إقامة علاقات انسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل ، واشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الادارة بالمشاركة

، وأشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ، ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل ، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم ، حاجاتهم ، شخصياتهم ، اتجاهاتهم النفسية ، وقدراتهم وميولهم ، الى جانب مستوى ادراكهم وتخليهم وتفكيرهم (هاشم ، ٢٠٠١ ، ٥٤) .

انماط القيادة

تشير الدراسات الى وجود عدة انماط للقيادة الادارية وذلك وفقاً لمعايير مختلف ، ومن اكثرها شيوعاً التقسيم الكلاسيكي الذي يقسم القادة بناءً على اسلوب القائد ، وطريقته في التأثير ، ويحصر هذا التقسيم الانماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي :

١ . **نمط القيادة الاوتوقراطي** : القيادة الاوتوقراطية هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بأبداء الرأي ، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل وأوجه نشاط المنظمة (الجامعة) دون استشارة أعضاء المنظمة (المعهد التطويري ، ٢٠١١ ، ٤٥) .

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الاوتوقراطية اسم القيادة السلبيه لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب ، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بُعد الانتاج ويهمل العلاقات الانسانية (عيامرة و بني أحمد ، ٢٠٠٧ ، ١٥٣) .

وهناك ثلاث أشكال للقيادة الاوتوقراطية هي : القيادة الاوتوقراطية التسلطية أو التحكمية ، القيادة الاوتوقراطية الخيرة ، القيادة الاوتوقراطية اللبقة .

٢ . **نمط القيادة الديمقراطي** : تعتمد المجتمعات التقليدية النظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على المكانة القانونية ، والمقصود بها ان واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه ، والزواج نحو زوجته ، والأب نحو ابنه ، لا تمارس بطريقة تعسفيه استبدادية ، أو من جانب واحد فقط ، لكنها تجري طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة .

ويرى أوين ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين ، وان هذا النمط هو الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (Harris , 2008 , 29) ، ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الانسانية ، المشاركة ، وتفويض السلطة .

٣ . **القيادة الحرة أو الفوضوية** : ويطلق عليها أيضاً القيادة المتساهلة ، وفي ظل هذا الاسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (العميان ، ٢٠٠٨ ، ٢٦٢) .

٤ . **القيادة الادارية التعليمية** : على الرغم من اختلاف الباحثين والمفكرين في تناولهم لمفهوم الادارة والقيادة ، فمنهم من يرى ان القيادة هي الادارة ومنهم من يرى ان الادارة أوسع من القيادة ، إلا اننا نرى ان المفهومين متكاملين فالقيادة هي شكل متقدم من اشكال الادارة تظهر من خلاله قدرات القائد على التأثير في الآخرين وحفزهم نحو تحقيق اهداف المنظمة .

والادارة التربوية التعليمية كما يرى حسان والعجمي ترتبط بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، بينما تتعلق القيادة بما هو أكبر من هذا إذ يتطلب ممارستها ادراك الغايات البعيدة اضافة الى المسؤولية عن الجوانب التنفيذية (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٨٩).

فالادارة التربوية التعليمية في جوهرها هي عملية قيادة بالدرجة الاولى ، حيث تتأكد فيها قدرة المدير على التأثير في البشر وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والسعي لتطويرها ، وهذا الفهم لطبيعة الادارة التربوية يؤكد على أهمية الادوار التي ينبغي ان يمارسها المدير بصفته قائداً مسؤولاً عن إحداث التغيير الذي تتأكد الحاجة اليه في المؤسسات التربوية استجابة للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة .

كما تتميز القيادة في المؤسسات التعليمية بكونها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها الكبير في سير العملية التعليمية ، ويرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالأساتذة ، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في انجاح العملية التعليمية ، وكلما ساد هذه العلاقة الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الاداء أفضل نتيجة لوجود رضا وظيفي لدى الأساتذة . وتستمد القيادة الادارية التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية لتحسين أداء العنصر البشري ، لذا تحظى القيادة التربوية باهتمام كافة المجتمعات ، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وانجاز الاعمال المنوطة بالقيادة من قبل مؤسسات الدولة .

ثانياً : الرضا والرضا الوظيفي

تشير الدراسات إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها على الرغم من التبدل الفرعي الذي يشهده الأفراد في الانتماء لمنظمة أو لأخرى، تعتبر اقوى دلالة على رضاهم الوظيفي من المتغيرات في المكافأة المالية أو المنصب، وهناك عدد من الإيجابيات التي يحققها الرضا، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب ويميل أفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع الدوران اذا انخفض رضاهم الوظيفي بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديلة لعملهم، أما أولئك الذين يتسم أداءهم الاعتيادي فإنه بسبب ضعف قدرتهم على إيجاد الفرص البديلة.

مفهوم الرضا والرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بمصطلح الرضا في القرن العشرين وتعددت الدراسات التي تناولت مفهومه لأنه يرتبط بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير المواقف المختلفة. حيث ان النفس البشرية تميل للعمل فهو إما ان يكون راضياً أو غير راضٍ عن هذا العمل، وهناك معانٍ عديدة له فهو الشعور النفسي بالقتاعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل وبيئة، مع الثقة والولاء مع العوامل والمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية. وهو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته، ويعرف الرضا بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل أو ضيق، (الكردي، ٢٠١١: ١٢). ويتحقق الرضا عندما تتكامل الموصفات مع المعايير التي يرى الفرد أنها تلبي احتياجاته، ويعرف كذلك على انه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية ويتجدد وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل، وتتمثل بالخصائص الوظيفية والظروف المحيطة وسياسات المنظمة، (دودين، ٢٠١٢: ١٦٠)، ويشير (كامل والبكري، ١٩٩٠: ٧٨) بأنه الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجات ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل ، فيما يرى (العديلي، ١٩٩٣: ١٥) بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق "أني راضٍ في وظيفتي".

ويؤكد (النمر، ١٩٩٣: ٧٥) بأنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي اليه نتيجة لتأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن اتجاهات الفرد والإشراف المباشر والمكافآت المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة وليس من الضروري ان تكون جميع هذه الاتجاهات في آن واحد إيجابية أو غير إيجابية، فقد يستمتع الفرد في الأداء الوظيفي، ويفخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من ضعف كفاءة مديره، ويمر الأفراد بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع

المؤقت في الرضا بسبب تعيين مدير جديد أو تغييرات في المكافآت المادية أو سياسات المنظمة أو تصميمها، ويزداد رضا الأفراد من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعينية، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء وقد لا تأخذ منظومة المكافآت بعين الاعتبار مستوى الأداء فأن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافآتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافآتهم، وسيبحث باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها (الشماع، ٢٠١١: ٢٤٧). ويؤكد (Ross, 1995: 207) بأنه أعلى درجة من القناعة يدركها الفرد نحو خدمات و سلع معينة تشبع حاجاته المعلنة والضمنية ما يعكس تقبل المنظمة وخدماتها ونشاطاتها وتحسين صورتها. ويصف (العجائمة، ٢٠٠٥: ٣٥١) بأن الرضا هو الحالة النفسية للفرد التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مجزية وخدمات مميزة مقابل التضحية بالمال والمجهود. واكد (Kotler, 2006: 172) بأنه رد فعل إيجابي أو سلبي للفرد من خلال خبرته الشرائية. وهو الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقية وتحقيق الذات وغيرها. ومن الظواهر الرئيسية للرضا ما يسمى بترك العمل Turnover فزيادة معدلاته مؤشر لعدم الرضا عن العمل وكذلك الغياب وتكراره، وعدم ولاء العاملين ولا احترامهم ولا اعتزازهم بالعمل فيها، (ماهر، ٢٠٠٠: ٤٣).

يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققه من أداء، فهو يضع السياسات ويرسم الأهداف وينفذ الاستراتيجيات إذن هو الذي يخطط وينفذ ويتابع ويُقيّم وان أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها. حيث يعرف الرضا الوظيفي على انه الإحساس الذي يرتبط بالإشباع العقلي لاحتياجات الفرد النفسية والإدراكية فيشعر بالقناعة والارتياح والسعادة لتحقيق تلك الحاجات والرغبات المطلوبة من خلال العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة، (العديلي، ١٩٨٦: ٣٥). وإن فهم وإدراك دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي يساعد القيادات الإدارية بكافة مستوياتها (العليا، الوسطى، الدنيا) على تهيئة بيئة أعمال ملائمة وأنظمة فعّالة ومحفزة تساهم بالاحتفاظ بهؤلاء العاملين واستبقائهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي، (العديلي، ١٩٩٣: ١٠). إذن هو ذلك الشعور الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه العاملين نتيجة لتأثرهم بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المحيطة بهم ضمن بيئة العمل، (النمر، ١٩٩٣: ٧٥). فهو الاتجاه نحو العمل بمكونات يتحرك بداخلها الإحساس أو الشعور أو التصور الإيجابي أثناء ممارسة المهنة أو الوظيفة مع خلو محيط العمل من التوتر والقلق لينتج عن ذلك الولاء المتمثل في إخلاص الأفراد العاملين لإعمالهم ومنظمتهم التي يعملون فيها، (المزروع، ١٩٩٩: ٥٠). وتأكيداً على أنه أحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين اتجاه المظاهر المختلفة لوضع العمل، ويعبر عن مجموعة من المواقف اتجاه الأعمال المتنوعة المقررة في الهيكل التنظيمي، (Lussier, 2007: 81). ليشعر العاملين بأن نجاح منظمتهم في أعمالها هو نتيجة للأفكار المتجمعة عنهم، ويظهر عدم الرضا عندما لا تتم تلبية إحدى تطلعات الفرد العامل، (مانسز وجاكسون، ٢٠٠٧: ١٠٠). وان ذلك الشعور لا يكون مقصوراً على بيئة العمل فحسب بل يتعدى ذلك على حياته الشخصية خارج العمل ليصبح الرضا الوظيفي ركناً أساسياً في الرضا النفسي للعامل المؤثر في زيادة الإنتاج وتحسينه ليتحول إلى حالة وجدانية سارة منتج عن تلك الأعمال المصحوبة بالخيارات المهنية، (السامرائي، 2012: 242-243). وقد حُددت تركيبات مختلفة

لحقل الرضا الوظيفي تنقسم بين خمس مجموعات رئيسية مرتبطة في بيئة العمل والوظيفة هي (Eskildsen & Kristensen, 2010:370):

- أ- الصورة التنظيمية: يتم التركيز على عموم المنظمة وإظهار الصورة الحقيقية لفاعليتها والتوجه إلى تلك المبادرات التي يقدمها العاملين باتجاه عمليات التحسين.
- ب- الرؤية التنظيمية: التأكيد على الجوانب الثقافية والأخلاقية للمنظمة وكذلك القدرات والمهارات التي تستخدمها قياداتها الإدارية في أعمالها وكيفية اتخاذ القرارات السليمة.
- ت- المشرفين: ضمن هذا المجال يتم التركيز على العلاقة بين العاملين والرئيس المباشر أي الاهتمام بالمهارات الفنية والقيادية لقادة المنظمة.
- ث- زملاء العمل: يتم التوجه نحو المناخ الاجتماعي بين زملاء العمل ودرجة التعاون الوظيفي والمهني فضلاً عن الشعور بالانتماء الاجتماعي.
- ج- ظروف العمل: التصويب نحو العمل وبيئته المادية والأمن الوظيفي وحزمة الأجور والمنافع، بمعنى كل الجوانب المتعلقة بالعمل نفسه.

أهمية الرضا الوظيفي

ان رضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، وتعد من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء، وجاء التركيز في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الفرد الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من الفرد غير الراضي، وان الذين ينخفض مستوى رضاهم يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات ويقودهم ذلك إلى تعاطي المخدرات والمسكرات والإدمان عليها، ويبتعدون من المجتمع هرباً ما يعانون من توترات نفسية أو قد يمارس بعض أساليب العدوان الموجهة نحو الذات أو الآخرين، بينما يساعد العمل المناسب على تحقيق أهداف حياته وتحقيق تكامل الشخصية واتزانها من خلال ما تساعده إمكانياته وبين تلك الأهداف التي تتناسب مع قدراته الفعلية، (سليمان، ٢٠١٠: ٣٥). ان العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ومنها السياحية، فالمعدات والأجهزة مهما بلغت درجة تطورها وتعقدها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والأنصاف ان نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله، (العتيبي، ١٩٩١: ٣١). إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققه من أداء، فهو يضع استراتيجيات ويرسم الأهداف، ويخطط وينفذ ويتابع ويقيم أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب فينتج بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل ما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة، (علاقي، ١٩٩٣: ٦٣٣). ان فهم وإدراك دوافع العاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد القيادة الإدارية على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ العاملين والإبقاء عليهم وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي، (العديلي، ١٩٩٣: ١٠).

المبحث الثاني: الجانب الميداني الاستطلاعي

يسلط هذا المبحث الضوء على اظهار تأثير القيادة الادارية التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي عبر محاور أربعة، حيث يهتم المحور الأول بفحص واختبار الاستبانة بوساطة طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية يعقبه استعمال طريقة (Cronbach's alpha) للثبات لبرهنة مدى توفر شرط الثبات في فقرات الاستبانة، بينما يشخص المحور الثاني تحليل وصفي للمعلومات الشخصية من خلال التكرارات والنسب المئوية والاشكال البيانية المعبرة عنها، يليه تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة بوساطة الاوساط الحسابية الموزونة (المرجحة) والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية.

يتناول المحور الثالث اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الادارية التعليمية بصفته المتغير المستقل والرضا الوظيفي بصفته المتغير التابع، ثم ينتقل الباحثون إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين كل من العمر و عدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي كمتغيرات مستقلة مع المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي، مستندين إلى المقاييس والاساليب الاحصائية المتقدمة في عملية اختبار الفرضيات، بوساطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS - V 24. وكانت نتائج التحليل على النحو الاتي:

المحور الأول : اختبارات الصدق والثبات لفقرات الاستبانة

أولاً: اختبار الصدق : يستفاد من هذا الاختبار في برهنة ان الاستبانة تقيس ما وضعت من اجل قياسه بشكل كفوء، بعبارة اخرى أي مدى قدرة الفقرات على تمثيل القيادات التعليمية والرضا الوظيفي، بالاعتماد على طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية والتي تشترط ترتيب بيانات الاستبانة إما تنازلياً او تصاعدياً يعقبه سحب ما نسبته ٢٧ % من القسم الاعلى للبيانات و ٢٧ % ومن اسفلها، يليه تطبيق لاختبار (T-TEST) الخاص بالمقارنة بين متوسطي الجزء الاعلى والاسفل، إذ سيتحقق صدق الاستبانة في حال كانت قيمة T المحتسبة أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢.٠٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبالرجوع إلى جدول (١) نلاحظ أن قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات الاستبانة سجلت (١٩.٤٤٧) وهي معنوية كونها أكبر من قيمة T الجدولية، وبهذه النتيجة تكون الاستبانة قد حققت شرط الصدق بنجاح وبنسبة ثقة بلغت ٩٥ %، وكما موضح في جدول (١)^١ الذي يبرهن اجتياز فقرات القيادة الادارية التعليمية والرضا الوظيفي لاختبار الصدق بنجاح.

ثانياً اختبار الثبات: يبرهن اختبار الثبات مدى موثوقية بيانات الاستبانة وذلك من خلال استعمال طريقة (Cronbach's alpha) للثبات الأكثر دقة وشيوعاً، إذ بلغت قيمة معامل ثبات (Cronbach's alpha) لمجمل أسئلة الاستبانة (٠.٨٧٦) وهي أكثر من (٠.٥٠٠) بما يؤكد تحقق شرط الثبات في فقرات الاستبانة، بينما يؤشر جدول (٢)^٢، تحقق شرط الثبات في فقرات كل من متغير القيادة الادارية التعليمية ومتغير الرضا الوظيفي ، ولا سيما أن قيم معامل (Cronbach's alpha) لهما كانت أكثر من (٠.٥٠٠)، وكما موضح في جدول (٢).

المحور الثاني: عرض وتحليل وصفي للبيانات

أولاً: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية

١. نوع الجنس: يوضح جدول (٣)^٣ ان معظم افراد عينة الدراسة كانوا من الاناث وبنسبة (٧٠ %) والذكور كانت نسبتهم (٣٠ %)، وهذا يؤشر الاعتماد على الاناث أكثر من الذكور في جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية وكما مؤشر في شكل (١)^٤.

٢. العمر: شخص جدول (٣) ان الفئة العمرية (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) شكلت أعلى نسبة بين افراد عينة الدراسة حيث بلغت (٣٦ %) ، بما يؤكد امتلاك جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية للكوادر التي تمتلك الخبرة الكافية للعمل في كلياتها، وكما مبين في شكل (٢)^٥.

٣. عدد سنوات الخدمة : أكد جدول (٣) ان نسبة الذين كانت فترة خدمتهم من ١٥ سنة فأكثر يمثلون نسبة عالية جداً بين افراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (٤٨ %) وهذا يؤكد امتلاك معظم الاساتذة في الجامعة المدروسة لخبرة عملية طويلة ، بما يؤهلهم للإجابة بواقعية وعلمية على فقرات الاستبانة وكما موضح في شكل (٣)^٦.

٤. المستوى التعليمي: يوضح جدول (٣) ان نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه من العينة كانت عالية جداً حيث بلغت (64 %) ، بما يؤكد ان جامعة بيكاردي جول فيرن

الفرنسية تعتمد على الكوادر التي تمتلك مؤهلات علمية متقدمة، وكما مبين في شكل (٤)^{vii}.

ثانياً: التحليل الوصفي لمستوى أهمية متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (القيادة الادارية التعليمية): أظهر جدول (٤)^{viii} ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للقيادة الادارية التعليمية سجلت (٣.٥٨٩٢) وهي أكثر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق وفق مقياس ليكرد الخماسي، ليرجح ذلك بان مستوى اجابات العينة على فقرات القيادة الادارية التعليمية اتجهت معظمها نحو الاتفاق، وبانحراف معياري شكل (٠.٢٥٩) ليدل ذلك على تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات المتغير المستقل القيادة الادارية التعليمية، بينما سجلت الاهمية النسبية للمتغير المستقل (٧١.٧٨ %) وهذا يعكس اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أغلب الفقرات التي يضمها القيادة الادارية التعليمية، وقد توزعت فقرات القيادة الادارية التعليمية بين أعلى مستوى اجابة حققته الفقرات (السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة) بوسط حسابي لكل منهم سجل (٥) مسجلاً اتفاقاً تاماً على (تضع القيادة الادارية خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين، تهتم القيادة الادارية بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل، لا تعتمد القيادة الادارية أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع الاساتذة، تعتبر القيادة الادارية ان الاساتذة على قدر كاف من تحمل المسؤولية، تأخذ القيادة الادارية في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين) بانحراف معياري لكل منهم صفر اي تجانس تام وأهمية نسبية شكلت (١٠٠ %) ليؤكد ذلك اتفاق جميع افراد عينة الدراسة على هذه الفقرات الخمس.

بينما سجلت الفقرات الثالثة والرابعة والخامسة أدنى مستوى اجابة بين فقرات متغير القيادة الادارية التعليمية بوسط حسابي لكل منها (١) ليؤشر ذلك عدم اتفاق مطلق على (لا تهتم القيادة الادارية بتحديث برامج تدريب الاساتذة، تتردد القيادة الادارية في اعطاء أي نوع من الحريات للأساتذة، لا تهتم القيادة الادارية بأراء المرؤوسين حول سلوكياتها وتصرفاتها) وبانحراف معياري (٠) وأهمية نسبية شكلت (٢٠ %) ليؤكد ذلك اتفاق جميع افراد عينة الدراسة على ان القيادات التعليمية في جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية تهتم بتحديث برامج تدريب الاساتذة ، ولا تتردد في اعطاء أي نوع من الحريات للأساتذة ولا سيما ان القيادات التعليمية في الجامعة تولي اهتماماً ملحوظاً بأراء المرؤوسين حول سلوكياتها وتصرفاتها. وكما مبين في شكل (٥)^{ix} الذي يرتب فقرات المتغير المستقل من الاكثر تطبيقاً في الجامعة حتى الأقل تطبيقاً.

المتغير التابع (الرضا الوظيفي): أظهر جدول (٥)^x ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للرضا الوظيفي سجلت (٤.٩٣٣٣) وهي أكثر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق وفق مقياس ليكرد الخماسي، ليرجح ذلك بان مستوى اجابات العينة على فقرات الرضا الوظيفي اتجهت معظمها نحو الاتفاق، وبانحراف معياري شكل (٠.٠٨٢٥) ليدل ذلك على تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات المتغير التابع الرضا الوظيفي، بينما سجلت الاهمية النسبية للمتغير التابع (٩٨.٦٧ %) وهذا يعكس اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أغلب الفقرات التي يضمها الرضا الوظيفي، وقد توزعت فقرات الرضا الوظيفي بين أعلى مستوى اجابة حققته الفقرات (الخامسة عشر والسادسة عشر والسابعة عشر والثامنة عشر والتاسعة عشر) بوسط حسابي لكل منهم سجل (٥) مسجلاً اتفاقاً تاماً على (تعمل القيادات على توفير أجواء عمل مناسبة ومشاركة اساتذتها لاتخاذ قرارات هامة والخروج برؤى مشتركة لإرضاء الطلبة، تقديم الخدمات المناسبة للأساتذة والطلبة لضمان استمرارها في استقطاب الأساتذة والدارسين، التوازن والانسجام بين التدريسيين وقياداتهم الادارية لتحقيق الاتصال الاجتماعي، يسهم في تحقيق رضا وظيفي يقلل من دوران العمل،

الابتكار والتجديد ومواكبة التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية يعزز قدرة العاملين ويحسن أدائهم وثقتهم في قياداتهم الإدارية، التعامل الحسن وعدم التمييز بين الاساتذة وتقدير تنوعهم الثقافي والاجتماعي يعطي القيادات الادارية صورة واضحة ورؤى جديدة للجامعة وتأثيراً ايجابياً لرضاهم الوظيفي لتقديم الأفضل) بانحراف معياري لكل منهم صفر اي تجانس تام وأهمية نسبية شكلت (١٠٠ %) ليؤكد ذاك اتفاق جميع افراد عينة الدراسة على هذه الفقرات الخمس. بينما سجلت الفقرة الرابعة عشر أدنى مستوى اجابة بين فقرات متغير الرضا الوظيفي بوسط حسابي لكل منها (٤.٦) ليؤشر ذلك وجود ضعف في طفيف في سعي القيادة الادارية الى امتلاك القدرة التنافسية وضمان الجودة في الأداء لإرضاء اساتذتها وبانحراف معياري (٠.٤٩٤٩) وأهمية نسبية شكلت (٩٢ %) وكما مبين في شكل (٦)^{xi} الذي يرتب فقرات المتغير التابع من الاكثر تطبيقاً في الجامعة حتى الأقل تطبيقاً.

المحور الثالث: اختبار احصائي لارتباط وتأثير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي

يؤشر الباحثون في هذا المحور طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الادارية التعليمية وبين الرضا الوظيفي بوساطة تطبيق اختبار (z - test) لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، لان حجم العينة أكثر من ثلاثين، إذ ستقبل فرضية الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع بنسبة ثقة (٩٥ %) في حال كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، أما لبرهنة وجود تأثير للقيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي من عدمه، استند الباحثون على اختبار (F - TEST) ، إذ ستقبل فرضية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة ثقة (٩٥ %) في حال كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤.٠٠١٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، وبالتالي قبول فرضية تأثير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي، أما لبيان نسبة هذا التأثير في حال وجوده سيستعمل الباحثون معامل التحديد R2 % الذي يؤشر نسبة تفسير القيادة الادارية التعليمية للرضا الوظيفي، وكانت نتائج التحليل على النحو الاتي:

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الادارية التعليمية وبين الرضا الوظيفي.

أكد جدول (٦)^{xii} وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية التعليمية بصفته المتغير المستقل والرضا الوظيفي بصفته المتغير التابع، حيث بلغت قيمة Z المحتسبة (٥.٦١٤) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية التعليمية والرضا الوظيفي } وبنسبة ٩٥ % في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٠٢)، لتؤشر وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الادارية التعليمية والرضا الوظيفي.

ثانياً: اختبار علاقة تأثير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي

يتضح من جدول (٦) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي سجلت (٥٠.٣٨٧) وهي قيمة معنوية ولاسيما انها اكبر من الجدولية البالغة (٤.٠٠١٢)، وبلغت نسبة تأثير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي (٥١.٢) % = R2، وبهذه النتيجة تقبل فرضية التأثير الرئيسية الثانية القائلة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي } وبنسبة ثقة ٩٥ % . يستنتب من التحليل الاحصائي للمبحث الثالث وجود تأثير ملحوظ للقيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي وبالتالي قبول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية التعليمية والرضا الوظيفي } .

الفرضية الرئيسية الثانية: { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الادارية التعليمية في الرضا الوظيفي } .

المحور الرابع: اختبار احصائي لارتباط وتأثير المعلومات الشخصية في الرضا الوظيفي
في هذا المحور سيختبر الباحثون الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المعلومات الشخصية والرضا الوظيفي } وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمر والرضا الوظيفي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عدد سنوات الخدمة والرضا الوظيفي.
 ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي
- الفرضية الرئيسية الرابعة** (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المعلومات الشخصية في الرضا الوظيفي) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:

١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير العمر في الرضا الوظيفي.
 ٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة في الرضا الوظيفي.
 ٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المستوى التعليمي في الرضا الوظيفي.
- أظهر جدول (٧)^{xiii} عدم جود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي بصفته متغيرات مستقلة والرضا الوظيفي بصفته المتغير التابع، حيث بلغت قيمة Z المحتسبة لكل منهم (١.٠١٥، ٠.٤٨٣، ٠.١١٩) وهي غير معنوية كونها أقل من الجدولية البالغة (١.٩٦)، وهذه النتيجة تؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المعلومات الشخصية والرضا الوظيفي وبنسبة ٩٥% } .

ويشخص جدول (٧) ايضا ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير متغير المعلومات الشخصية في الرضا الوظيفي سجلت لكل منهم (١.٥٨١، ٠.٤٢٢، ٠.٠١٤) وهي غير معنوية كونها أقل الجدولية البالغة (٤.٠٠١٢)، وبهذه النتيجة ترفض فرضية التأثير الرئيسية الرابعة القائلة { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير المعلومات الشخصية في الرضا الوظيفي } وبنسبة ثقة ٩٥%.

الاستنتاجات

تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

١. تشارك القيادة الإدارية التعليمية في الجامعة عاملها، وتتبادل معهم الآراء وتتخذ القرارات المهمة معهم.
٢. تأخذ الإدارة مصالح المرؤوسين ومشاكلهم وتحاول معالجتها لكسب رضاهم الوظيفي وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة.
٣. تساهم القيادات في تفهم مرؤوسيهها وتسعى لتحسين أدائهم من خلال البرامج التدريبية الحديثة وتطوير قدراتهم.
٤. تعمل الإدارة على توفير أجواء مناسبة والخروج برؤى واضحة ومشاركة لكسب الرضا.
٥. تحقيق الاتصال الاجتماعي بين الطلبة والأساتذة بالجامعة، ما يجعل حالة من الاتفاق والانسجام الذي يخدم أهداف الجامعة.
٦. زرع الثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية بكافة المستويات، يسهل بناء صورة ورؤى واضحة لفهم المستقبل ويؤثر إيجاباً على رضاهم الوظيفي لتقديم أفضل الخدمات التعليمية وبجودة عالية.
٧. تسعى لامتلاك قدرة تنافسية على باقي الجامعات من خلال الابتكار والأبداع والتجديد ومواكبة التطورات.

التوصيات:

١. ضرورة مشاركة القيادات الإدارية التعليمية آرائهم واتخاذ قرارات جماعية والعمل على اعتماد الديمقراطية في التعامل معهم.
٢. ضرورة اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تدريب عاملها، وتشجيعهم وتطويرهم وتحفيزهم لضمان رفع كفاءتهم والتميز بأداء عالٍ ورضا وظيفي يمنحهم الثقة برؤسائهم.
٣. ضرورة استثمار العلاقات الاجتماعية بين القيادات الإدارية المختلفة وبكافة المستويات لصالح المنظمة التعليمية لغرض الارتقاء بمستواهم الثقافي.
٤. ضرورة فهم متطلبات العمل، وإنصاف الجميع من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتحقيق الرضا الوظيفي المنشود والذي يساهم في دعم الموظفين وتحسين أدائهم بالشكل المطلوب.
٥. ضرورة تكريم ودعم المبدعين من الموظفين الكفوءين، وحل كل المعوقات التي تواجههم بغرض مكافئتهم ورفع الروح المعنوية لهم.
٦. ضرورة مشاركة الموظفين وإداراتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وإحساسهم بقيمتهم.

المصادر أولاً: المصادر العربية - الكتب

- ١- أبو النصر ، مدحت محمد ، قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٩ .
- ٢- البدري ، طارق عبد الحميد ، أساسيات في علم إدارة القيادة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٢ .
- ٣- بوراس ، نور الدين ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، علم اجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ٢٠١٣/٢٠١٤ .
- ٤- جرادات ، عزت ، القيادة في الادارة التربوية ، مجلة التربية ، العدد ٧٠ ، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم .
- ٥- حريم ، حسين ، مبادئ الادارة الحديثة - النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠ .
- ٦- دودين ، احمد يوسف ، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢ .
- ٧- السامرائي، نبيهة صالح، علم النفس السياحي، (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢ .
- ٨- سليمان، سناء، السعادة والرضا أمنية غالية وصناعة راقية، ط ١، عالم الكتب والنشر، القاهرة، ٢٠١٠ .
- ٩- الشريف ، طلال عبد الملك ، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف ، ٢٠٠٤ .
- ١٠- الشماع، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط ٦، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١١ .
- ١١- شوقي ، طريف ، السلوك القيادي وفاعلية الأداء ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٢- العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، ٢٠٠٥ .
- ١٣- العجمي ، محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، ط ٢ ، ٢٠١٠ .
- ١٤- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، ١٩٩٣ .
- ١٥- العديلي، ناصر محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٦ .
- ١٦- علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد)، مكتبة دار زهران للنشر، جدة، ١٩٩٣ .
- ١٧- العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط ٤ ، ٢٠٠٨ .
- ١٨- عيامرة ، معن محمود ، و بني أحمد ، مروان محسن ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار حامد ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ .
- ١٩- القحطاني ، سالم سعيد ، القيادة الادارية : التحول نحو نموذج القيادة العالمي، ط ٢ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨ .
- ٢٠- القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الادارة - النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط ١ ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠١ .

- ٢١- الكردي، احمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، دار الشروق، ٢٠١١.
- ٢٢- كنعان، نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن، ٢٠٠٧.
- ٢٣- ماثسز، روبرت وجاكسون، جون، ترجمة، محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، عمان، ٢٠٠٧.
- ٢٤- ماهر، احمد، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، ط٧، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠.
- ٢٥- المزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية فائق العربية للعلوم الأفقية، الرياض، ١٩٩٩.
- ٢٦- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الادارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، ٢٠١١.
- ٢٧- نجم، نجم عبود، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١.
- ٢٨- هاشم، زكي محمود، اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، ط١، الكويت، ٢٠٠١.
- **البحوث والمجلات**
- ٢٩- أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الادارية في الاسلام، شبكة الانترنت www.swaif.net/sforuml/index.php
- ٣٠- العتيبي، آدم غازي، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (١٩)، الرياض، ١٩٩١.
- ٣١- كامل، مصطفى والبكري، سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٢٣)، العدد الأول، الرياض، ١٩٩٠.
- ٣٢- النمر، سعود محمد، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام والخاص، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد الخامس، العدد الأول، الرياض، ١٩٩٣.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Latasha M. Harris, The relationship between leadership styles of school principals & teacher retention Capella University, USA, 2008.
- 2- Ross, Joel, Total quality Management, 2^{ed}, St. Jucie Press, U.S.A., 1995.
- 3- Kotler, Philip, marketing Management, 12th ed., New Jersey, 2006.
- 4- Lussier, Robert & Achua, Christopher F., Effective Leadership, 3rd edition, Thomson Higher Education, U.S.A., 2007.
- 5- Eskildsen, Jacob & Kristensen, Kai, The Relationship Between Job Satisfaction and National Culture, The TQM Journal, vol. (22), No. (4), 2010.

الملاحق

- استمارة الأستبانة باللغة العربية و الفرنسية .
- الجداول والأشكال حسب التسلسل :
- جدول (١) يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة.
- جدول (٢) نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة.
- ✓ شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس.
- ✓ شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
- ✓ شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.
- ✓ شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
- جدول (٣) التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد العينة.
- جدول (٤) مستوى أهمية المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الإدارية التعليمية.
- ✓ شكل (٥) توزيع فقرات متغير القيادة الادارية التعليمية حسب الاهمية النسبية
- ✓ شكل (٦) توزيع فقرات متغير الرضا الوظيفي حسب الاهمية النسبية.
- جدول (٥) مستوى أهمية المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي.
- جدول (٦) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية.
- جدول (٧) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة الثالثة والرابعة.

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية

م / استبانة

الاستاذ الفاضل ...

صُمم هذا الاستبيان للتعرف على " تأثير القيادة الادارية التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة بيكاردي جول فيرن الفرنسية انموذجاً " من خلال وجهة نظرك نحو إدارة الجامعة، أملين اعتماد الدقة والصرامة في ملئ الاستمارة .

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

المحور الأول : المتغيرات الشخصية

- ١ . الجنس : ذكر أنثى
٢ . العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠-٤٠ سنة من ٤٠-٥٠ سنة
٣ . عدد سنوات الخدمة : أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات من ١٠-١٥ سنة
أكثر من ٢٠ سنة

٤ . المستوى التعليمي : ماجستير دكتوراه
المحور الثاني : القيادة الادارية التعليمية

ت	النمط القيادي	أعراض بشدة ١	أعراض ٢	محايد ٣	أوافق ٤	أوافق بشدة ٥
١	لا تقبل ولا تتفهم القيادة الادارية أي اعتذار عن التأخر أو الغياب					
٢	تسعى القيادة الادارية الى تطبيق تعليماتها بحذافيرها					
٣	لا تهتم القيادة الادارية بتحديث برامج تدريب الاساتذة					
٤	تتردد القيادة الادارية في اعطاء أي نوع من الحريات للأساتذة					
٥	لا تهتم القيادة الادارية بأراء المروسين حول سلوكياتها وتصرفاتها					
٦	تضع القيادة الادارية خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين					
٧	تهتم القيادة الادارية بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
٨	لا تعتمد القيادة الادارية أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع الاساتذة					
٩	تعتبر القيادة الادارية ان الاساتذة على قدر كاف من تحمل المسؤولية					

١٠	تأخذ القيادة الادارية في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرفوسين				
١١	تشجع القيادة الادارية الفريق على المشاركة في صنع القرارات				
١٢	توجه القيادة الادارية عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء				
١٣	تستأثر القيادة الادارية باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة				

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

ت	الرضا الوظيفي	أعارض بشدة ١	أعارض ٢	محايد ٣	أوافق ٤	أوافق بشدة ٥
١٤	تسعى القيادة الادارية الى امتلاك القدرة التنافسية وضمان الجودة في الأداء لإرضاء اساتذتها					
١٥	تعمل القيادات على توفير أجواء عمل مناسبة ومشاركة اساتذتها لاتخاذ قرارات هامة والخروج بروى مشتركة لإرضاء الطلبة					
١٦	تقديم الخدمات المناسبة للأساتذة والطلبة لضمان استمرارها في استقطاب الأساتذة والدارسين					
١٧	التوازن والانسجام بين التدريسيين وقياداتهم الادارية لتحقيق الاتصال الاجتماعي ، يسهم في تحقيق رضا وظيفي يقلل من دوران العمل					
١٨	الابتكار والتجديد ومواكبة التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية يعزز قدرة العاملين ويحسن أدائهم وثقتهم في قياداتهم الادارية					
١٩	التعامل الحسن وعدم التمييز بين الاساتذة وتقدير تنوعهم الثقافي والاجتماعي يعطي القيادات الادارية صورة واضحة ورؤى جديدة للجامعة وتأثيراً ايجابياً لرضاهم الوظيفي لتقديم الأفضل					

Enquête auprès des Enseignants universitaires

Bonjour

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'un travail de recherche académique intitulée : « **Le Leadership éducatif administratif et son impact sur la Satisfaction au travail**
Étude appliquée à l'Université de Picardie Jules Verne
comme modèle ».

Cette enquête est initiée par une équipe d'enseignants à la Faculté de Sciences du Tourisme. Ce Questionnaire destiné aux enseignants universitaires travaillant à l'Université de Picardie Jules Verne, a pour objectif principal d'analyser l'Effet du Leadership éducatif administratif dans la Satisfaction professionnelle.

Il s'agit d'un questionnaire qui requiert une totale concentration de votre part. Certaines questions vous paraîtront longues ou répétitives, et nécessiteront malgré tout que vous y répondiez très sérieusement.

Nous vous remercions par avance de votre participation et de votre sérieux.

I. Les Données personnelles

***Ces questions sont obligatoires**

1. Sexe: Homme ☐ Femm ☐

2. Âge:

- Moins de 30 ans ☐
- de 30 à 40 ans ☐
- de 40 à 50 ans ☐
- 50 ans et plus ☐

3. Nombre d'années de service:

- moins de 5 ans ☐
- de 5-10 ans ☐
- de 10-15 ans ☐
- Plus de 20 ans ☐

4. Éducation: Master ☐ PH ☐

* **Étape suivante** : Dans la question (tableau) qui va suivre, comme dans d'autres questions, nous allons vous demander de donner votre degré d'accord avec les affirmations qui vous seront présentées, en leur attribuant une note de (1) Pas du tout d'accord à (5) Tout à fait d'accord

:

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

II. Le Leadership éducatif administratif

*Pour le répondant, les Items de réponses sont présentés dans un ordre aléatoire.

Questionnaire	1	2	3	4	5
1) Le leadership éducatif n'accepte ou ne comprend aucune excuse pour retard ou absence.					
2) Le leadership éducatif vise à appliquer strictement ses instructions.					
3) Le leadership éducatif ne se soucie pas de la mise à jour des programmes de formation des enseignants.					
4) Le leadership éducatif est réticent à donner toute sorte de libertés aux professeurs.					
5) Le leadership éducatif ne se soucie pas de l'opinion des subalternes sur leur comportement et leur comportement.					
6) Le leadership éducatif doit établir le plan de travail et la manière de son exécution avec la participation des autres.					
7) Le leadership éducatif s'intéresse à discuter et à échanger des points de vue sur le travail.					
8) Le leadership éducatif ne s'appuie pas sur la méthode de donner des ordres dans les relations avec les professeurs.					
9) Le leadership éducatif considère les enseignants comme des responsables.					
10) Le leadership éducatif prend en compte les intérêts et les problèmes des enseignants.					
11) Le leadership éducatif encourage le Groupe à participer à la prise de décision.					
12) Le leadership éducatif guide le travail du groupe pour améliorer la performance.					
13) Le leadership éducatif prend des décisions importantes même en présence du groupe.					

III. La Satisfaction au Travail

*Pour le répondant, les Items de réponses sont présentés dans un ordre aléatoire.

Questionnaire	1	2	3	4	5
1) Le leadership éducatif vise à être compétitif et à assurer une performance de qualité pour					

satisfaire ses professeurs					
2) Les leaders s'efforcent à faire exister des ambiances favorables de travail et à participer leurs professeurs dans la prise des décisions importantes afin d'avoir des visions communes pour satisfaire les étudiants					
3) Fournir des services appropriés aux enseignants et aux étudiants pour les attirer					
4) L'équilibre et l'harmonie entre les enseignants et leurs dirigeants administratifs pour atteindre la communication sociale contribue à atteindre une satisfaction fonctionnelle qui réduit la rotation du travail					
5) L'innovation, l'innovation et le développement des établissements d'enseignement améliorent la capacité des employés, leur performance et leur confiance dans leur leadership					
6) Le bon traitement et la non-discrimination entre les professeurs et l'appréciation de leur diversité culturelle et sociale donnent au leadership éducatif une image claire et de nouvelles visions de l'université et un effet positif dans leur satisfaction professionnelle pour fournir le meilleur travail					

التفسير	(T-TEST)		عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة T المحسوبة		
فقرات هذا المتغير المستقل تحقق شرط الصدق	٠.٠٠	١٥,٧٩٢	١٣	القيادة الادارية التعليمية
فقرات هذا المتغير التابع تحقق شرط الصدق	٠.٠٠	١٨,٥٨٦	٦	الرضا الوظيفي
مجمل فقرات الاستبانة تتجاوز اختبار الصدق	٠.٠٠	١٩,٤٤٧	١٩	مجمل فقرات الاستبانة

قيمة T الجدولية (٢٠٤٢)

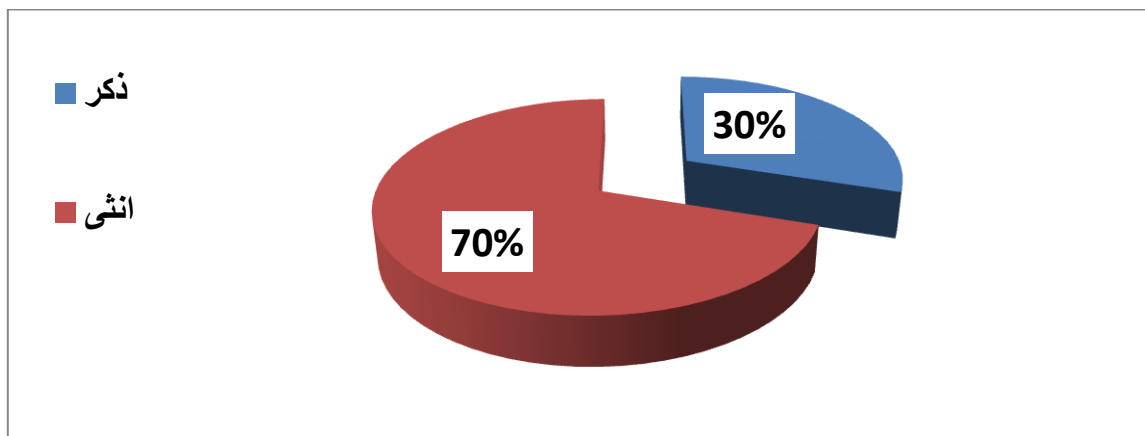
المصدر: اعداد الباحثون حسب نتائج التحليل الاحصائي

جدول (١) يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

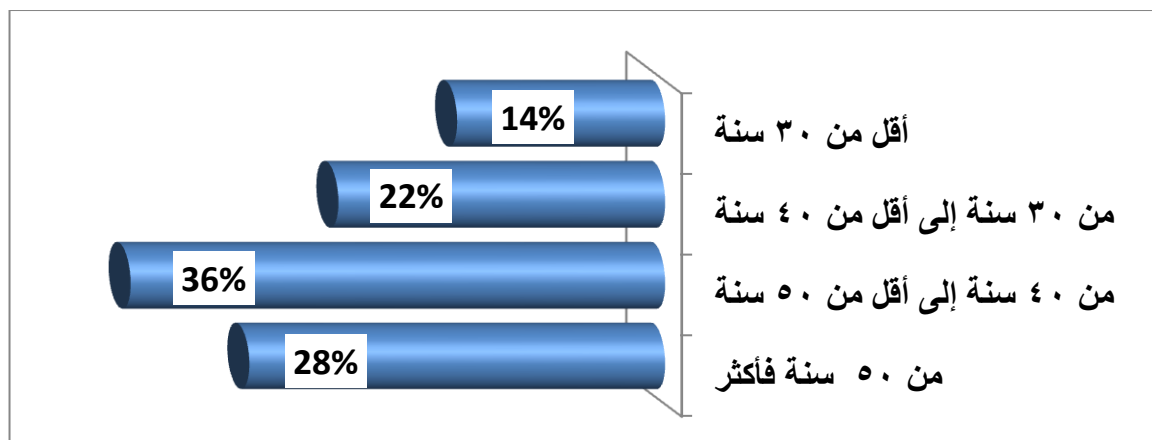
جدول (٢) نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	قيمة معامل ثبات Cronbach's alpha	التفسير
القيادة الادارية التعليمية	٠,٧٤٧	فقرات هذا المتغير الثلاث عشرة حققت الثبات بنجاح
الرضا الوظيفي	٠,٧٩٥	فقرات هذا المتغير الست حققت الثبات بنجاح
مجمل فقرات الاستبانة	٠,٨٧٦	فقرات الاستبانة ١٩ تحقق اختبار الثبات بنجاح
المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.		

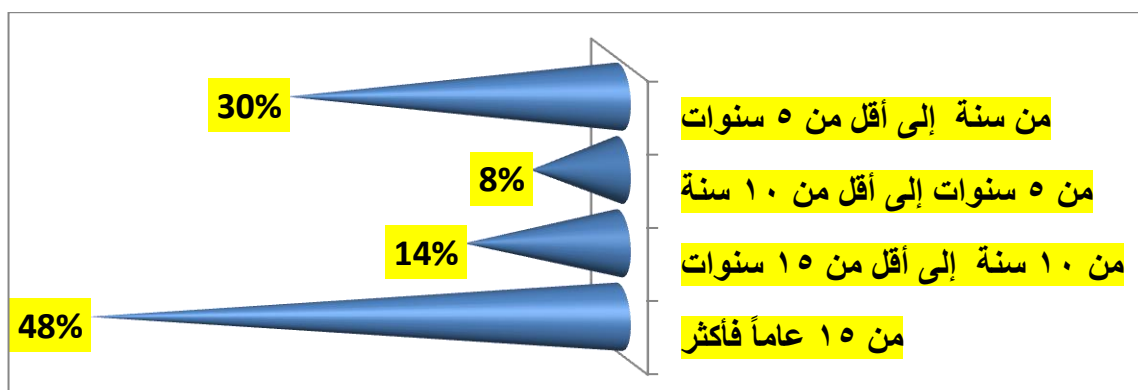
شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس



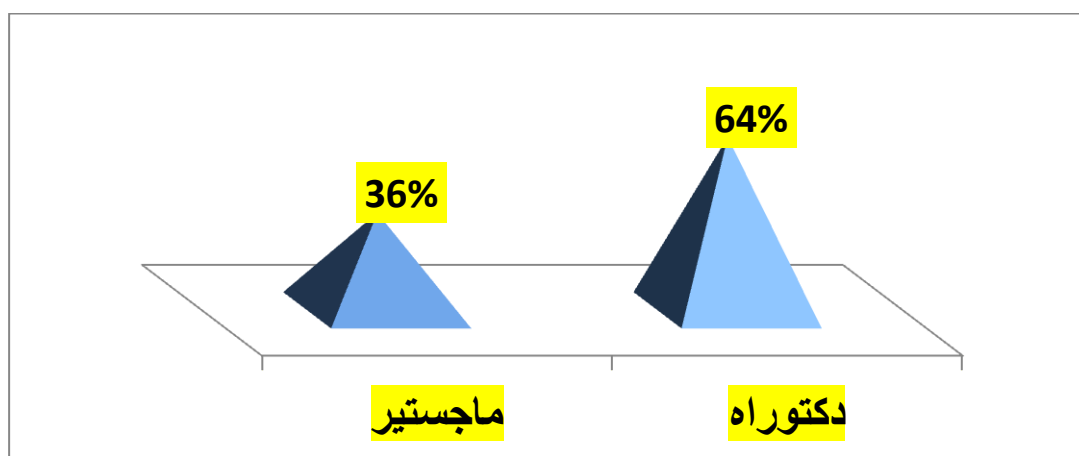
شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



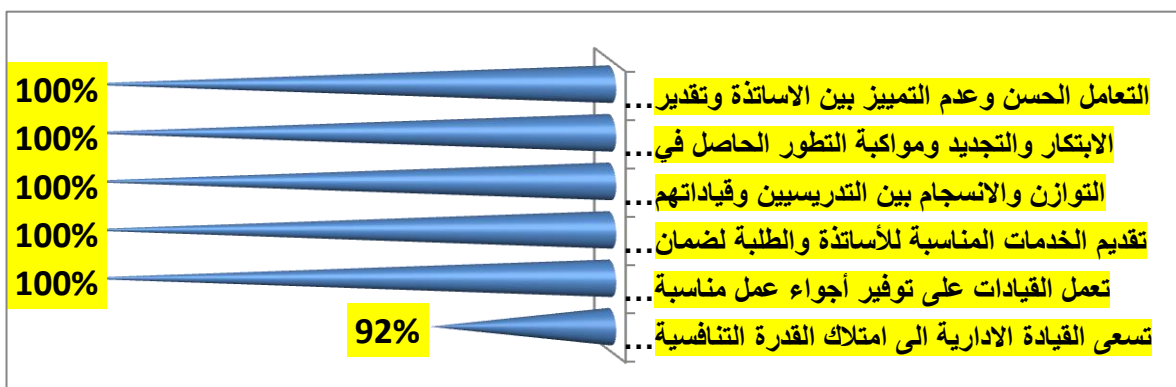
جدول (٣) التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد العينة

المعلومات	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
نوع الجنس	ذكر	15	30%
	انثى	35	70 %
	المجموع	٥٠	100%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	7	14 %
	من ٣٠ سنة إلى أقل من 40 سنة	11	22 %
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	18	36 %
	من 50 سنة فأكثر	14	28 %
	المجموع	50	100%
عدد سنوات الخدمة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	15	30 %
	من 5 سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	4	8 %
	من ١٠ سنة إلى أقل من ١٥ سنوات	7	14 %
	من ١٥ عاماً فأكثر	24	48 %
	المجموع	50	100%
المستوى التعليمي	دكتوراه	١٨	36 %
	ماجستير	٣٢	64 %
	المجموع	50	100%

مجلة العلوم الإدارية العراقية		مجلة فصلية متخصصة محكمة				
ت	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه اجابات العينة	ت
١	لا تقبل ولا تتفهم القيادة الادارية أي اعتذار عن التأخر أو الغياب	4	0.7825	80%	الاتفاق	١
٢	تسعى القيادة الادارية الى تطبيق تعليماتها بحذافيرها	4	0.7825	80%	الاتفاق	٢
٣	لا تهتم القيادة الادارية بتحديث برامج تدريب الاساتذة	1	0	20%	المعارضة الشديدة	٣
٤	تتردد القيادة الادارية في اعطاء أي نوع من الحريات للأساتذة	1	0	20%	المعارضة الشديدة	٤
٥	لا تهتم القيادة الادارية بأراء المرووسين حول سلوكياتها وتصرفاتها	1	0	20%	المعارضة الشديدة	٥
٦	تضع القيادة الادارية خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	5	0	100%	الاتفاق بشدة	٦
٧	تهتم القيادة الادارية بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	5	0	100%	الاتفاق بشدة	٧
٨	لا تعتمد القيادة الادارية أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع الاساتذة	5	0	100%	الاتفاق بشدة	٨
٩	تعتبر القيادة الادارية ان الاساتذة على قدر كاف من تحمل المسؤولية	5	0	100%	الاتفاق بشدة	٩
١٠	تأخذ القيادة الادارية في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرووسين	5	0	100%	الاتفاق بشدة	١٠
١١	تشجع القيادة الادارية الفريق على المشاركة في صنع القرارات	4.16	0.3703	83.2%	الاتفاق	١١
١٢	توجه القيادة الادارية عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	3.82	0.6908	76.4%	الاتفاق	١٢
١٣	تستأثر القيادة الادارية باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة	2.68	0.7407	53.6%	الحياد	١٣
المتغير المستقل القيادة الادارية						١٣
جدول (٤) مستوى أهمية المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الادارية التعليمية						١٣
٣١١						١٣



شكل (٥) توزيع فقرات متغير القيادة الادارية التعليمية حسب الاهمية النسبية



شكل (٦) توزيع فقرات متغير الرضا الوظيفي حسب الاهمية النسبية

جدول (٥) مستوى أهمية المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي

المتغيرات			اختبار الفرضية الرئيسية الأولى			اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	
المستقل	التابع	معامل الارتباط البسيط (سبيرمان)	اختبار Z - TEST	تعليق الباحثون	قيمة معامل التحديد R ² %	اختبار F - TEST	تعليق الباحثون
القيادة الادارية التعليمية	الرضا الوظيفي	٠.٨٠٢	٥.٦١٤	قبول الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة ثقة ٩٥ %	٥١.٢ %	٥٠.٣٨٧	قبول الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة ثقة ٩٥ %
قيمة Z الجدولية تساوي ١.٩٦			قيمة F الجدولية تساوي ٤.٠٠١٢				

جدول (٦) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه اجابات العينة
١٤	تسعى القيادة الادارية الى امتلاك القدرة التنافسية وضمان الجودة في الأداء لإرضاء اساتذتها	4.6	0.4949	92%	الاتفاق بشدة
١٥	تعمل القيادات على توفير أجواء عمل مناسبة ومشاركة اساتذتها لاتخاذ قرارات هامة والخروج بروى مشتركة لإرضاء الطلبة	5	0	100%	الاتفاق بشدة
١٦	تقديم الخدمات المناسبة للأساتذة والطلبة لضمان استمرارها في استقطاب الأساتذة والدارسين	5	0	100%	الاتفاق بشدة
١٧	التوازن والانسجام بين التدريسيين وقياداتهم الادارية لتحقيق الاتصال الاجتماعي ، يسهم في تحقيق رضا وظيفي يقلل من دوران العمل	5	0	100%	الاتفاق بشدة
١٨	الابتكار والتجديد ومواكبة التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية يعزز قدرة العاملين	5	0	100%	الاتفاق بشدة

				ويحسن أدانهم وثقتهم في قياداتهم الادارية	
الاتفاق بشدة	100%	0	5	التعامل الحسن وعدم التمييز بين الاساتذة وتقدير تنوعهم الثقافي والاجتماعي يعطي القيادات الادارية صورة واضحة ورؤى جديدة للجامعة وتأثيراً ايجابياً لرضاهم الوظيفي لتقديم الأفضل	١٩
الاتفاق بشدة	98.67%	0.0825	4.9333	المتغير التابع الرضا الوظيفي	

جدول (٧) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة			اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة			المتغيرات	
تعليق الباحثون	اختبار F - TEST	قيمة معامل التحديد R ² %	تعليق الباحثون	اختبار Z - TEST	معامل الارتباط البسيط (سبيرمان)	التابع	المستقل
ترفض الفرضية الثانوية الأولى بنسبة ثقة ٩٥ %	١.٥٨١	٣.٢ %	ترفض الفرضية الثانوية الأولى بنسبة ثقة ٩٥ %	١.٠١٥	٠.١٤٥	الرضا الوظيفي	العمر
ترفض الفرضية الثانوية الثانية بنسبة ثقة ٩٥ %	٠.٤٢٢	٠.٩ %	ترفض الفرضية الثانوية الثانية بنسبة ثقة ٩٥ %	٠.٤٨٣	٠.٠٦٩	الرضا الوظيفي	عدد سنوات الخدمة
ترفض الفرضية الثانوية الثالثة بنسبة ثقة ٩٥ %	٠.٠١٤	٠.٠١ %	ترفض الفرضية الثانوية الثالثة بنسبة ثقة ٩٥ %	٠.١١٩	٠.٠١٧	الرضا الوظيفي	المستوى التعليمي
قيمة F الجدولية تساوي ٤.٠٠١٢			قيمة Z الجدولية تساوي ١.٩٦				

-
- i جدول (١) يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة.
- ii جدول (٢) نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة.
- iii جدول (3) التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد العينة.
- iv شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس.
- v شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
- vi شكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.
- vii شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
- viii جدول (٤) مستوى أهمية المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الإدارية التعليمية.
- ix شكل (٥) توزيع فقرات متغير القيادة الادارية التعليمية حسب الالهمية النسبية
- x جدول (٥) مستوى أهمية المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي.
- xi شكل (٦) توزيع فقرات متغير الرضا الوظيفي حسب الالهمية النسبية.
- xii جدول (٦) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية.
- xiii جدول (٧) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة الثالثة والرابعة.