

الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر

حصه محمد صادق *

أنيسة عبد الله الدرويش ** بدرية مبارك العماري ***

الملخص

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. وتم تطبيق استبانة للرضا عن الاتصال وأخرى للرضا عن العمل على عينة الدراسة المتمثلة في (١٩٢) مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث، يمثلون كل المجتمع الأصلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توفر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس، كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الخبرة. وبناء على نتائج الدراسة تقدمت الباحثات بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

مقدمة الدراسة وأهميتها

يشير مصطلح الرضا إلى حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته، ولقد ارتبط هذا المصطلح في علم الإدارة "بالعمل"، حيث أصبح يطلق مصطلح (الرضا عن العمل) ليعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله.

- * أستاذ مساعد ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية - جامعة قطر.
** مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية - جامعة قطر.
*** مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية - جامعة قطر.

ولقد بدأت دراسات الرضا عن العمل مع بدايات القرن العشرين وفي المجال الصناعي لمعرفة أهم العوامل المرتبطة به والمؤثرة عليه، ثم انتقل تطبيق هذه الدراسات فيما بعد للمجالات الأخرى، ومنها المجال التربوي، حيث ظهر منذ منتصف السبعينيات العديد من الدراسات التي حاولت أن توضح الطريقة التي يؤثر بها الرضا عن العمل في بعض متغيرات الاتصال؛ فكانت دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، والتي أشارت في غالبيتها إلى وجود علاقة إيجابية دالة بينهما.

وتعد عملية الاتصال من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وعادة ما ترتبط كفاءة المنظمات بفعالية نظم الاتصال بها، وترتبط كفاءة الإداريين بقدرتهم على الاتصال الفعال.

فإذا استطاع الإداريون إيصال جميع المعلومات اللازمة للعاملين بوضوح، وفي الوقت المناسب، سوف يستطيع هؤلاء العمل بفعالية أكبر، وسيزول الغموض الذي يعيقهم عن الأداء الجيد، وعندما يشارك الإداريون الأفراد الآخرين في المعلومات، فهم يشعرونهم بأنهم جزء من فريق العمل؛ فترتفع معنوياتهم وينشطون للعمل الجاد. (حصه صادق، ١٩٨٥، ص ٩٦).

وتتوقف فعالية العمل المدرسي إلى حد كبير على كفاءة مدير المدرسة؛ فهو المسيطر الأول على الحركة والنشاط بالمدرسة، وهو المسئول عن تدفق المعلومات من المستويات العليا للعاملين بالمدرسة، والعكس صحيح، وعلى عاتقه تقع مسئولية توفير مناخ اتصالي إيجابي بين الهيئة العاملة معه. وكلما كان المناخ الاتصالي العام للنظام التربوي إيجابياً، كلما ساعد ذلك على تطوير مهارات مدير المدرسة الاتصالية، وسهل قيامه بالمهام التربوية، وزاد من كفاءته الإدارية، وهذا الشعور بالكفاءة والقدرة على الإنجاز سيعمل على زيادة شعوره بالرضا عن عمله، وبالتالي ارتفاع إنتاجيته في العمل.

وبالرغم من أن الأدب الإداري يزخر بالعديد من الدراسات المرتبطة بالرضا عن العمل، إلا أن الدراسات المتعلقة بارتباطه بالرضا عن الاتصال تعد قليلة نسبياً، خاصة على مستوى الدراسات العربية، وبالنسبة للمجال التربوي، حيث لم تستطع الباحثات الحصول على دراسات عربية أو خليجية تبحث في المتغيرين السابقين.

لذا، كانت هذه الدراسة إضافة جديدة لسلسلة دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال للكشف عن طبيعة هذه العلاقة في بيئة ثقافية مختلفة، أملاً في الوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في تحليل وفهم بعض الممارسات التربوية، أو تطوير العملية التربوية، ورغبة في التعرف على بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء التربويين من مديري المدارس وكفاءتهم في العمل.

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية ما يلي:

- (١) التعرف على مدى توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.
- (٢) التعرف على مدى وجود علاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.
- (٣) التعرف على اختلاف الرضا عن العمل باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة في العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.
- (٤) التعرف على اختلاف الرضا عن الاتصال باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة في العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

وتتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) ما مدى توفر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر؟
- (٢) ما مدى توفر الرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر؟
- (٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مجتمع الدراسة؟
- (٤) هل تختلف درجة الرضا عن العمل باختلاف الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة في العمل (كمدير مدرسة)؟
- (٥) هل تختلف درجة الرضا عن الاتصال باختلاف الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة في العمل (كمدير المدرسة)؟

مصطلحات الدراسة

- الرضا عن العمل : ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل، كعلاقات العمل الطيبة وفرص الترقى وغيرها، وبين مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل (أحمد بدوي، ١٩٨٤، ص٢٢٦).
- الرضا عن الاتصال : حالة نفسية يشعر بها الفرد وتحقق له إحساساً بالرضا نتيجة الاتصال الناجح بالآخرين أو اتصالهم به.

تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب الدراسات الارتباطية، حيث تم إجراء مسح لأدبيات الإدارة حول موضوع الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال بشكل عام، والعلاقة بينهما وتمت الاستفادة من كل ذلك في إعداد الأدوات اللازمة لفحص العلاقة الارتباطية بين المتغيرين السابقين بالنسبة لعينة الدراسة.

الإطار النظري

أ - الرضا عن العمل:

منذ أن بدأ الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل، حاول الباحثون طرح العديد من التعريفات لهذا المصطلح، فيعرفه (Good , 1973, p.320) بأنه مقدار وحالة ومستوى الرضا الناتج عن اهتمامات الشخص العديدة واتجاهاته نحو عمله.

ويصفه (ناصر عبد الخالق، ١٩٨٢، ص٢٤) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل.

ويعرفه آخرون (محمد البرعي، محمد التويجري، ١٩٩٣، ص١٩٠) بأنه موقف يتخذه العاملون تجاه وظائفهم، وينتج عن مدى إدراك الموظفين لوظائفهم سلباً أو إيجاباً.

كما يعرفه (أحمد بدوي، ١٩٨٤، ص٢٢٦) بأنه ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل، كعلاقات العمل الطيبة وفرص الترقى وغيرها وبين مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل.

ويرى آخرون (سليمان الخضري، محمد سلامة، ١٩٨٢، ص ٧٩) أنه نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله.

ويذكر (حسن الشيخ، ١٩٩٣، ص ١٠٣) أن مصطلح الرضا عن العمل يشير إلى مشاعر الأفراد النفسية تجاه أعمالهم، سواء كانت تلك المشاعر إيجابية أم سلبية.

كما يشير (أحمد عاشور، د.ت، ص ١٤٢) إلى أن الرضا عن العمل إنما هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله. وبعبارة أخرى يمكن إعادة صياغة التعريف السابق كالتالي: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

وتتشابه التعريفات السابقة في تحديد مفهوم الرضا عن العمل، حيث تشير في معظمها إلى أن الرضا عن العمل حالة نفسية يشعر بها الفرد، وهي ناتجة عن العديد من العوامل وتتعاكس على سلوكه الخارجي.

ويعد التعريف الذي قدمه (أحمد بدوي) عن الرضا عن العمل أكثر التعريفات ملاءمة للدراسة الحالية.

وتعود دراسات الرضا عن العمل إلى بدايات القرن العشرين ومع السنوات الأولى لظهور علم الإدارة، حيث كان يرى أصحاب الاتجاه الكلاسيكي أن الحوافز المادية هي أهم العوامل التي يمكن تؤثر على دافعية الأفراد للعمل ورضاهم عنه، إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، وتجارب الهورثون التي أظهرت أن العوامل المعنوية من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد عن عملهم. لذا، بالغ أصحاب هذه الاتجاه في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لضمان سعادة الأفراد في عملهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

توالى بعد ذلك العديد من الدراسات الميدانية التي ألفت ظللاً من الشك حول صحة الاعتقاد السابق وظهرت حالات كان يرتفع فيها الرضا الوظيفي لدى بعض جماعات العمل، بينما تنخفض إنتاجيتها، وبالمثل ظهرت حالات أخرى كان ينخفض فيها الرضا الوظيفي بشكل ملموس، بينما سجلت إنتاجيتها ارتفاعاً ملموساً. (ناصر عبدالخالق، ١٩٨٢، ص ٣٤)

- وفي عام ١٩٥٠ أجريت شركة برونشبال للتأمين دراسة حول العلاقة بين الإنتاجية في العمل والرضا عنه (حسن الشيخ، ١٩٩٣، ص ١٠٤)، كانت أهم نتائجها التوصل إلى مقاييس عامة للرضا عن العمل هي:
- ١- درجة الاعتزاز بالانتماء للجماعة.
 - ٢- عوامل الرضا ذات العلاقة بطبيعة العمل ذاته.
 - ٣- عوامل الرضا ذات العلاقة بسياسات الشركة وإجراءاتها.
 - ٤- درجة الرضا عن الأجر وموقعه الوظيفي.

كما تم دراسة طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالرضا عن العمل. وقد وجد Vroom (1964) أنه إذا استطاع الرئيس أن يظهر مشاعر الاهتمام بالمرؤوسين، فإنه سيكون هناك مستوى عال من الرضا يظهر في قلة الغياب وقلة نسبة دوران العمل. (Patrick, 1994, p.6)

- أما E.Lowler فقد قدم في عام (1973) نموذجا لتحديد الرضا الوظيفي، يعتبر نتيجة لأبحاثه ودراساته المتعددة مع زملائه في مجال الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد الوظيفي هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي، وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تندرج كما يلي: (حسن الشيخ، ١٩٩٣، ص ١٠٤-١٠٥)
- ١- الراتب.
 - ٢- الإشراف (المديرون وأساليب الإدارة التي يستخدمونها).
 - ٣- الرضا على العمل نفسه.

ولقد جاءت بعض الدراسات فيما بعد بأبعاد أكثر عمومية من الأبعاد السابقة، فيرى ناصف عبدالخالق - على سبيل المثال - بأن هناك أبعادا تتقدم على غيرها هي: (ناصر عبدالخالق، ١٩٨٢، ص ٢٥).

- ١- الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل: سياسات الأجور، التعويضات، الترفيات، التأمينات .. الخ.
- ٢- الرضا بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل).
- ٣- الرضا بالعمل ذاته.

وبالرغم من أن الدراسات الأولى للرضا عن العمل كانت تعتمد على استخدام الملاحظة وإجراء المقابلات كأدوات لجمع المعلومات، إلا أنه يفضل الآن استخدام مقاييس مقننة تعتمد في بنائها على أبعاد الرضا عن العمل التي أمكن تحديدها.

ولقد ظهرت العديد من الدراسات العربية في المجال الإداري وكذلك التربوي، بحثت في الرضا عن العمل وعلاقته بمتغيرات عديدة، كدراسات العلاقة بين الرضا عن العمل وبعض متغيرات الشخصية، وأشارت نتائجها إلى أن ذوي الخبرة الطويلة في العمل أكثر رضا من ذوي الخبرة القصيرة (صلاح مصطفى ١٩٨٩، آدم العتيبي ١٩٩١، شكري أحمد ١٩٩١)، بينما أظهرت إحدى الدراسات عكس ذلك (بسامه المسلم، زينب الجبر ١٩٩٣). بينما لم تظهر أخرى أثرا للخبرة على درجة الرضا (حسن حسان، عبد العاطي الصياد، ١٩٨٦). كما لم تظهر بعضها أثرا للجنس على درجة الرضا عن العمل (صلاح مصطفى ١٩٨٩، أمينة العمادي ١٩٩٦)، بينما أظهرت بعض الدراسات الأخرى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا عن العمل، حيث تبين أن الذكور أقل رضا من الإناث عن أعمالهم (شكري أحمد ١٩٩١، بسامه المسلم وزينب الجبر ١٩٩٣)، بينما أظهرت دراسة (آدم العتيبي ١٩٩٣) أن الذكور أكثر رضا عن عملهم. كما كشفت بعض الدراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير المرحلة التعليمية (أمينة العمادي ١٩٩٦)، إلا أن أخرى (شكري أحمد، ١٩٩١) بينت أنه كلما ارتفع مستوى المرحلة التعليمية انخفض الرضا عن العمل. كما أشارت دراسة (سليمان الخضري ومحمد سلامة، ١٩٨٢) أن معلمات المرحلة الإعدادية أقل رضا عن المهنة.

كما كشفت بعض الدراسات إلى وجود اتجاهات سلبية (عدم رضا) عن نظام الترقيات والمكافآت (آدم العتيبي ١٩٩١، سليمان الشيخ ومحمد سلامة ١٩٨٢)، بينما كان اتجاه غالبية الأفراد إيجابياً نحو عدد ساعات العمل اليومية، ومواعيد الدوام، وكذلك ظروف العمل (آدم العتيبي ١٩٩١)، فلقد كان اتجاه غالبية الأفراد في دراسة أخرى (سليمان الشيخ ومحمد سلامة ١٩٨٢) نحو ظروف العمل سلبية. كما أظهرت دراسة (ناصر العديلي، ١٩٨٣) رضا الموظفين بشكل عام عن نظام الدوافع والحوافز.

وأظهرت دراسة محمد التويجري، (١٩٩٦)، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمواقف الوظيفية.

كما كشفت الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين الرضا عن العمل والأسلوب القيادي للمديرين، عن وجود بعض العلاقات السببية والاستدلالية بين سلوك المدير ورضا

المروّس عن وظيفته (عبدالرحيم المير، ١٩٨٨)، وأشارت دراسة أخرى (حسن حسنان، عبدالعاطي الصياد، ١٩٨٦) إلى أن القيادة الديمقراطية أفضل أنواع القيادات تأثيراً على الرضا الوظيفي.

ولم تستطع الباحثات الحصول على دراسات عن الرضا عن العمل أجريت على مديري المدارس القطرية.

ب - الرضا عن الاتصال:

يعرف (Hoy & Miskle, 1982, p. 300) الرضا عن الاتصال بأنه رضا الفرد الناتج عن الاتصال الناجح بالآخرين.

ويعرف (Husman, Logan and Freshley, 1977) بأنه ما يعطي الأفراد الرضا الشخصي عند اتصاله بالآخرين أو اتصالهم به. (Villines, 1987, p.7)

وبما أن الرضا يعرف على أنه حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته (أحمد مصطفى، ٢٠٠٠، ص ١٩٥)، فيمكن القول أن الرضا عن الاتصال : هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وتحقق له إحساساً بالرضا نتيجة لاتصاله الناجح بالآخرين أو اتصالهم به.

لقد كان Chester Barnard أول من نبه إلى أهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الإدارية، حيث أشار إلى أن الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات، وذلك لأن المنظمات ما هي إلا أنظمة اجتماعية يتفاعل فيها الناس لإشباع حاجاتهم الشخصية في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها؛ فبدون هذا التفاعل الإنساني لن يقوم للمنظمات الإدارية قائمة، كما أنه في غياب وسائط الاتصالات تنتفي عملية التفاعل الإنساني من أساسها، وعليه نستطيع القول أن الارتباط بين فاعلية المنظمات وفاعلية الاتصالات إنما هو ارتباط إيجابي، بحيث أن أي خلل في واحدة سيؤدي بالضرورة إلى ردود فعل سلبية في الأخرى، مما يؤكد من جدية دور الاتصالات الإدارية في سقوط وقيام المدنيات والمنظمات البشرية في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. (عثمان محمد، ١٩٨٠، ص ٥٥)

وعندما يتعلم الناس في هيئة ما الحديث المباشر فأنهم بذلك يدعمون موقف تنظيمهم وفاعليته، فالمعلومات المباشرة المرتبة ترتبط ببعضها بوضوح رأسياً وأفقياً،

ويؤدي تدفق تلك المعلومات المباشرة المرتبة إلى إنجاز العمل في الوقت المناسب. وعندما يتم إعطاء المعلومات على شكل مصطلحات واضحة صريحة، تلعب تلك المعلومات دوراً كافياً لتحقيق الفاعلية. (محمد هلال، ١٩٩٩، ص ١٣١)

وتقع على عاتق الإداريين مسؤولية توفير مناخ اتصالي إيجابي، يعطي فيه الآخرون الفرصة للمشاركة في الاتصال بدلاً من إرغامهم على أن يكونوا مستقبلين للرسائل فقط، فكلما كان المناخ إيجابياً كلما ساعد ذلك الناس على الاتصال. (Dailey, et. al., 1988, p.304)

ويفترض Lee O.Thayers أن للاتصال التنظيمي أربع وظائف رئيسية: إعلام الشخص، توجيه الشخص، تقييم الشخص أو الشيء والتأثير على فكر الآخرين أو سلوكهم. (Hoy, et. al., 1982, p.303)

لذلك كان على إداري المدارس أن يدركوا أن لأسلوبهم القيادي وقدرتهم على الاتصال تأثيراً على إنتاجية الأفراد العاملين وعلى رضاهم الوظيفي؛ فالطريقة التي ينخرط فيها الأعضاء في تشغيل أو التعامل مع المعلومات ترتبط بإدراكهم عن البيئة التنظيمية ودورهم فيها. إن العاملين الذين يتم إعلامهم Well Informed يحتفظون بروح معنوية عالية لفترة أطول من الأفراد قليلي المعلومات. (Villines, 1987, p.31, 36)

ويرى Downs & Hazen نقلاً عن (Villines, 1987) أن إدراك العاملين في المنظمة عن نظام الاتصال يشمل عدة أبعاد، وأشاروا إلى الدلائل التالية التي يمكن أن تشير إلى الرضا عن الاتصال : وضوح السياسات، الملاحظة المتقدمة للتغيرات، الحرية في تقديم المقترحات، إدراك وتقدير الإنجاز الجيد، وكفاية المعلومات. وبالاعتماد على هذه الدلائل قام داونز وهازن ببناء مقياس للرضا عن الاتصال Communication Satisfaction Survey (CSS) لقياس إدراك العاملين عن نظام الاتصال في المنظمات، ويتكون المقياس من ٤٠ بنداً يمثل ثمانية أبعاد هي : النظرة العامة للتنظيم، التغذية المرتدة للأفراد، التكامل التنظيمي، الاتصال بالرؤساء، مناخ الاتصال، الاتصال الأفقي، جودة وسائل الاتصال، والاتصال بالمرؤوسين.

ولقد قامت (Nicholson, 1981) بتعديل الأداة لكي تتناسب مع الاستخدام في المدارس، وبعد تعديل الأداة قامت نيكلسون بتجريب الأداة على المدارس الثانوية، ووجدت أن الرضا عن الاتصال يرتبط إيجابياً بالرضا عن العمل. ولقد استخدمت هذه الأداة فيما بعد في العديد من الدراسات الأخرى.

كما أشارت نتائج دراسة (Suckow 1995) إلى أن هناك علاقة دالة إيجابية بين انفتاح الاتصال وثلاثة عوامل مرتبطة بالروح المعنوية للمدرسين، وأن هناك علاقة دالة بين ثلاثة عوامل مرتبطة بالرضا عن الاتصال وعامل واحد مرتبط بالروح المعنوية وهو (الانسجام أو الألفة مع مدير المدرسة).

وأظهرت دراسة استطلاعية عن العلاقة الاتصالية بين مراقبي التعليم في المدارس العامة ورؤساء مجالس المدارس في نيو مكسيكو إلى أن أفضل الأساليب المستخدمة في الاتصال هي وجها لوجه. وأن رضا رؤساء المجالس عن اتصالهم بالمراقبين كان عاليا نسبيا. كما كشفت الدراسة عن المتغيرات التي تؤثر على درجة المرؤوسين عن اتصالهم بالمراقبين وهي : أسلوب الاتصال الذي يستخدمه المراقب، قنوات الاتصال، وصورة الاتصال (Image Purvis, 1997).

وفي دراسة أخرى (Forsyth, & Boshart, 1985) أجريت على مديري عدد من المدارس الابتدائية في كانساس لمعرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري المدارس والرضا عن الاتصال لدى المدرسين، أظهرت النتائج أن المديرين الذين يركزون على العلاقات يكون مستوى الرضا عن الاتصال لدى مدرسيهم منخفضا، والمديرين الذين لا يركزون على اتجاه معين كانوا الأكثر في استخدام الاتصال. لكن مدرسيهم لم يكونوا راضين عن هذا الاتصال، أما المديرين الذين يركزون على المهام فكانوا يركزون في الاتصال على التعليمات واستخدام الأحاديث الشخصية وكان معلومهم هم الأكثر رضا .

ولقد كشفت نتائج إحدى الدراسات (Reyes & Hoyle, 1992) التي استهدفت قياس رضا مدرسي المرحلة الثانوية عن الاتصال بمديري المدارس، إلى ارتباط الرضا عن الاتصال بعمر وجنس المدرس؛ فالمدرسين الأكبر سنا أكثر رضا من الأصغر سنا عن التفاعل الاتصالي. كما ترتبط سنوات الخبرة الكلية في التدريس بالرضا عن الاتصال.

العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال:

منذ منتصف السبعينات ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت إيجاد العلاقة بين متغير الاتصال وعلاقته بالرضا عن العمل. لذلك، ولمعرفة العلاقة التي يؤثر بها الرضا عن العمل ببعض متغيرات الاتصال، حاول الباحثون إيجاد العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، ولقد وجدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل. (Patrick, 1994, p.6)

كما تشير البحوث إلى أن الرضا الوظيفي يكون بأعلى درجة في التنظيمات التي تستخدم قنوات الاتصال (الأسلوب الديمقراطي أو المشارك)، حيث إن ذلك يسهم بدرجة عالية في إحساس العاملين بأهميتهم وأهمية دورهم في تسيير الأمور في محيط العمل. وهذه من العوامل التي تدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد في مسؤولياتهم المهنية. (على عسكر، ١٩٨٧، ص ١١٤).

وكشفت دراسة (Smith, 1999) والتي أجريت على أعضاء عدد من كليات المجتمع في ولاية تنسي أن هناك علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وكلما زاد الرضا عن الاتصال فإن الرضا عن العمل يزداد بغض النظر عن مناخ الكلية، وبينما وجد أن المناخ يرتبط ارتباطاً دالاً بالرضا عن العمل إلا أنه لا يرتبط ارتباطاً دالاً بالرضا عن الاتصال.

وفي دراسة استهدفت بحث العلاقة بين عوامل الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل الإداري بين إداري المدارس العامة (Malowey, 1994) وجد أن هناك علاقة دالة بين (٢٠) عاملاً من العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل والرضا عن الاتصال من جملة (٣٥) عاملاً.

كما أشارت نتائج دراسة أخرى (Villines, 1987) استهدفت قياس العلاقة بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية فرجينيا وباستخدام مقياس Cal N. Downs and Michael Hazen للرضا عن الاتصال. وجد أن أكثر أبعاد الرضا عن الاتصال التي لها علاقة بالرضا عن العمل هي: النظرة الكلية للتنظيم، التغذية المرتدة الذاتية، الاتصال بالرؤساء والاتصال بالمرؤوسين، وأنه توجد علاقة حقيقية بين رضا مديري المدارس عن عملهم وعن الاتصال.

وفي دراسة (Ticehurst & Ross, 1992) استهدفت بحث العلاقة بين الرضا عن الاتصال والولاء التنظيمي والرضا عن العمل في سبع منظمات استرالية، وباستخدام مقياس الرضا عن الاتصال Downs & Hazen، أشارت النتائج إلى أن الرضا عن العمل منخفض نسبياً في المنظمات المفحوصة، ولكن توجد علاقة قوية بين الرضا عن الاتصال والولاء التنظيمي والرضا عن العمل.

في دراسة أخرى (Patrick, 1994) استهدفت التعرف على تأثير الرضا عن الاتصال على الرضا عن العمل لدى المدرسين في مدرستين ابتدائيتين في هونج كونج، أشارت النتائج أن الرضا عن الاتصال يرتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية مع الرضا عن

العمل. وأن الرضا عن الاتصال يقلل من غموض الدور وبدوره يحسن من درجة الرضا عن العمل.

كما أجرت Jean Nicholson, 1981 دراسة استهدفت قياس الرضا عن الاتصال لدى مديري ومدرسي المدارس الثانوية العامة في Metropolitan Nashville تم فيها قياس درجة الرضا عن الاتصال والعلاقة بينه وبين الرضا عن العمل، والعلاقة بين الرضا عن الاتصال وعدة متغيرات ديمغرافية، وباستخدام مقياس الرضا عن الاتصال الذي أعده Downs & Hazen ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة راضين عن نظام الاتصال في مدارسهم، وأن هناك علاقة بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل، وكذلك علاقة دالة بين المتغيرات التالية: الدور الوظيفي، مستوى التدريب، الخبرة، مع الرضا عن الاتصال.

يتضح مما سبق أن غالبية الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل أظهرت وجود علاقة قوية بينهما. ومعظم هذه الدراسات استخدمت مقياس الرضا عن الاتصال الذي أعده Downs & Hazen.

الدراسة الميدانية

سنستعرض في الدراسة الميدانية الإجراءات التي تم اتباعها لتحديد عينة الدراسة وإعداد استبانة الرضا عن الاتصال وحساب صدقها وثباتها ثم تطبيقها واستبانة الرضا عن العمل، والإشارة للأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم عرض للنتائج وتفسيرها.

مجتمع الدراسة وعينتها

اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام في دولة قطر، وذلك لتشابه ظروفها وإمكاناتها، وطبيعة عمل المدير بها، مع استبعاد المدارس الفنية والتخصصية، والمدارس التي تضم مرحلتين تعليميتين أو أكثر، وبلغت بذلك عدد المدارس المختارة ١٩٢ مدرسة، شكل فيها مديرو ومديرات هذه المدارس عينة الدراسة الحالية.

إعداد واختيار أدوات الدراسة

١- استبانة الرضا عن الاتصال:

حدد Downs & Hazen في مقياس الرضا عن الاتصال والذي تم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة، ثمانية عوامل يمكن من خلالها قياس الرضا عن

الاتصال، هي: النظرة العامة للتنظيم، التغذية الراجعة للأفراد، الاتصال بالرؤساء، مناخ الاتصال، الاتصال الأفقي، وجودة وسائل الاتصال، التكامل التنظيمي والاتصال بالمرؤوسين.

ويفترض أن تعكس هذه العوامل الدلائل أو المؤشرات التي يمكن أن تشير إلى الرضا عن الاتصال وهي: وضوح السياسات، الملاحظة المتقدمة للتغيرات، الحرية في تقديم المقترحات، إدراك وتقدير الإنجاز الجيد، وكفاية المعلومات.

ولكن نظرا لطبيعة النظام التعليمي القطري الذي ينتهج أسلوب الإدارة المركزية، ومحدودية مهام ودور مدير المدرسة في المدارس القطرية، ومحدودية نطاق اتصالاته، وبالإستفادة من الدراسات السابقة رأَت الباحثات ضرورة إعداد استبانة جديدة تقيس الرضا عن الاتصال وتتلاءم مع خصائص النظام التعليمي القطري، وباستخدام عبارات تعكس طبيعة ممارسات الاتصال في المدارس القطرية.

تم تحديد ثلاثة مؤشرات أو دلائل للرضا عن الاتصال هي كالتالي: كفاية المعلومات، حرية الاتصال، إدراك جدوى عملية الاتصال. ويمكن قياسها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل: ويتضمن هذا العامل قياس رضا المديرين عن كفاءة الرؤساء في استخدام أساليب الاتصال، وكفاية وجودة المعلومات التي تصل للمدير من رؤوسائه في العمل، وتشجيع الرؤساء للأفكار الجديدة وسهولة اتصال المدير برؤوسائه في العمل، ووضوح قنوات الاتصال وحرص الرؤساء على تعزيز الاتصال المتبادل منهم وإليهم. ويقاس هذا العامل (١٥ عبارة)، تتمثل في الأرقام التالية: ١، ٥، ٨، ١١، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٣، ٢٥، ٢٧، ٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٦.

- الاتصال من وإلى العاملين (المرؤوسين): ويقاس رضا المدير عن كفاءة المرؤوسين في استخدام أساليب الاتصال المناسب وجودة المعلومات التي تصله منهم، واستجابة المرؤوسين لاتصالاته بهم وتقبلهم لانتقاداته ومبادراتهم للاتصال به. ويقاس هذا العامل (١١ عبارة)، تتمثل في الأرقام التالية: ٢، ٤، ٦، ٩، ١٢، ١٤، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٤، ٣٥.

- الاتصال المتبادل من وبمديري المدارس الأخرى : يتضمن هذا العامل قياس رضا المدير عن جدوى الاتصال الأفقي في مناقشة مشاكل العمل أو مقترحات أو تعليمات جديدة، والحد من الآثار السلبية للعمل، وإثارة الدافعية للعمل، واكتساب خبرات جديدة ووضوح الاختصاصات. وتقيس هذا العامل (١٠ عبارات) ، تتمثل في الأرقام التالية: ٣، ٧، ١٠، ١٥، ١٩، ٢٢، ٢٦، ٢٨، ٣٠، ٣٣.

ولقد تكون الاستبيان في صورته النهائية من ٣٦ عبارة، ويتم قياس الرضا عن الاتصال من خلال الإجابة على مقياس متدرج سداسي: راض تماما، راض، راض إلى حد ما ، غير راض إلى حد ما ، غير راض ، غير راض تماما.

صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام التالي:

- أ - الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، وتعديل الأداة بناء على مقترحاتهم.
- ب - الصدق الإحصائي، باستخدام معاملات الارتباط بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحوورها، وكانت معاملات الارتباط دالة لجميع العبارات عند مستوى ٠.٠١، كما يتضح ذلك من الجداول التالية:

جدول (١)

يوضح الارتباط بين عبارات المحور الأول
(الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل) كصدق العبارات

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
١	٠.٦٠١٠	٢٥	٠.٧١٣٠
٥	٠.٥٩٨٠	٢٧	٠.٦١٠٠
٨	٠.٦٤٤٠	٢٩	٠.٦٦٢٠
١١	٠.٥٧٠٠	٣١	٠.٧٢٠٠
١٣	٠.٦٦٢٠	٣٢	٠.٧١٥٠
١٧	٠.٧٥٧٠	٣٤	٠.٧١٥٠
٢١	٠.٧١٣٠	٣٦	٠.٧٠٤٠
٢٣	٠.٧٧٤٠		

جدول (٢)

يوضح الارتباط بين عبارات ودرجة المحور الثاني
(الاتصال من وإلى العاملين) كصدق العبارات

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
٢	٠.٥٤٢٠	١٦	٠.٦٤٥٠
٤	٠.٦٧٥٠	١٨	٠.٦٤٤٠
٦	٠.٥٦٤٠	٢٠	٠.٦٤١٠
٩	٠.٦٥٦٠	٢٤	٠.٤٤٦٠
١٢	٠.٦١٢٠	٣٥	٠.٦١١٠
١٤	٠.٥٦٦٠		

جدول (٣)

يوضح الارتباط بين عبارات ودرجة المحور الثالث
(الاتصال المتبادل بمديري المدارس الأخرى) كصدق العبارات

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
٣	٠.٤٤٥٠	٢٢	٠.٧٣٥٠
٧	٠.٥٠١٠	٢٦	٠.٦٨٦٠
١٠	٠.٦٣٦٠	٢٨	٠.٧٤٨٠
١٥	٠.٦٠٧٠	٣٠	٠.٧١٩٠
١٩	٠.٦٨١٠	٣٣	٠.٦٨٢٠

ثبات الأداة

تم حساب الثبات لكل محور على حدة والثبات الكلي للاستبيان باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ وكانت النتائج كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٤)

يوضح قيم الثبات لمتغيرات الدراسة بطريقة ألفا لكرونباخ

المتغير	قيمة الثبات
الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل.	٠.٩١٤
الاتصال من وإلى العاملين (المروسين).	٠.٨١٦
الاتصال المتبادل بمديري المدارس الأخرى.	٠.٨٣٩
الرضا عن الاتصال.	٠.٩٣٦

من الجدول السابق يتضح أن قيم الثبات مقبولة ويمكن الوثوق بها.

٢ - استبانة الرضا عن العمل

بعد استعراض عدد من استبانات الرضا عن العمل لوحظ التشابه الكبير في بنود هذه الاستبانات، لذا تم الاتفاق على اختيار استبانة الرضا عن العمل التي قام بإعدادها آدم غازي العتيبي واستخدمها في دراستين له (١٩٩١، ١٩٩٢)، وهي على درجة عالية من الثبات، حيث كان معامل الثبات في دراسته الأولى وباستخدام معادلة كيورد وريتشاردسون (٠.٨٦) أما في دراسته الثانية؛ فلقد تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألف لكرونباخ، وكان معامل الثبات ٠.٩ (آدم العتيبي، ١٩٩٢، ص ١٠٠).

وتتكون الاستبانة من ١٨ عبارة، يتم الإجابة عنها على مقياس متدرج سداسي: راض تماماً، راض، راض إلى حد ما، غير راض إلى حد ما، غير راض، غير راض تماماً. ولقد تم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة لكي تتناسب وطبيعة عمل مدير المدرسة، وأصبح عدد العبارات ١٩ عبارة.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق الصدق الإحصائي وباستخدام معاملات الارتباط بين درجات المفردات والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت معاملات الارتباط دالة لجميع العبارات عند مستوى ٠.٠١ كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٥)

الارتباط بين عبارات الرضا عن العمل والدرجة الكلية للاستبيان كصدق العبارات

رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
١	٠.٥٣٨٠	١١	٠.٤٦٢٠
٢	٠.٥٨٤٠	١٢	٠.٥٤٠٠
٣	٠.٦٨٣٠	١٣	٠.٤٧٨٠
٤	٠.٥٩٠٠	١٤	٠.٤٠٩٠
٥	٠.٥٥١٠	١٥	٠.٥٧٠٠
٦	٠.٤٩٠٠	١٦	٠.٤٦٢٠
٧	٠.٤٠٢٠	١٧	٠.٥٢٧٠
٨	٠.٥٣٩٠	١٨	٠.٤٤٥٠
٩	٠.٤٦٥٠	١٩	٠.٥٧٢٠
١٠	٠.٦٠٣٠		

ثبات الأداة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ وبلغ معامل الثبات ٠.٨٥، وهي نسبة مقبولة.

تطبيق الأدوات

تم تطبيق الأدوات في شهر أبريل من عام ٢٠٠١م، حيث تم توزيع استبانتي الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال على ١٩٢ مدير ومديرة يمثلون المراحل التعليمية الثلاث، تم استرجاع ١٦٤ استبانة أي بنسبة ٨٥%، ولقد استخدمت عينة البحث ذاتها في حساب ثبات الأدوات.

المعالجة الإحصائية

- ١- لمعرفة مدى توفر الرضا عن العمل والاتصال تم استخدام الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- ٢- لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال تم استخدام معاملات الارتباط.
- ٣- لمعرفة دلالة الفروق بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس، وكذلك الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس، تم استخدام الفروق بين المتوسطات.
- ٤- لمعرفة دلالة الفروق بين الرضا عن العمل ومتغير المرحلة التعليمية، مستوى الخبرة، وكذلك بين الرضا عن الاتصال والمتغيرين السابقين تم استخدام تحليل التباين أحادي المصدر متبوعا بجدول شافيه للأبعاد الدالة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

- ١- السؤال الأول في الدراسة: "ما مدى توفر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة.

ويتضح من جدول (٦) توفر رضا عام عن العمل، حيث بلغ مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان ٨٥٩٧٦ وهي قيمة أعلى من الدرجة الوسيطة.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأوزان
لعبارات استبانة الرضا عن العمل

المتغير	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري
١	٦٠٦ر٠٠	٣ر٦٩٥١	١ر٤٧٩٤
٢	٥٦٣ر٠٠	٣ر٤٣٢٩	١ر٢٩٧١
٣	٤٩٨ر٠٠	٣ر٠٣٦٦	١ر٤٠٠٧
٤	٦٢٣ر٠٠	٣ر٧٩٨٨	١ر٢٣٩٣
٥	٧٥٩ر٠٠	٤ر٦٢٨٠	١ر٢١٩٢
٦	٧١٧ر٠٠	٤ر٣٧٢٠	١ر٣١٦٠
٧	٧٢٢ر٠٠	٤ر٤٠٢٤	١ر٣٨٢٣
٨	٧٠٠ر٠٠	٤ر٢٦٨٣	١ر٤١٠٣
٩	٧٣٥ر٠٠	٤ر٤٨١٧	١ر٣٢٦٨
١٠	٧١٧ر٠٠	٤ر٣٧٢٠	١ر٤١٣
١١	٨٣٩ر٠٠	٥ر١١٥٩	٠ر٩٨٠٨٠
١٢	٧١٨ر٠٠	٤ر٣٧٨٠	١ر٣١٢
١٣	٨٤١ر٠٠	٥ر١٢٨٠	١ر٠٩٧٤
١٤	٩١٨ر٠٠	٥ر٩٧٦	٠ر٦٠٣٩٠
١٥	٩٠٢ر٠٠	٥ر٥٠٠	٠ر٧٦٣٤٠
١٦	٨٩٤ر٠٠	٥ر٤٥١٢	٠ر٧٢٨٩٠
١٧	٨٦٥ر٠٠	٥ر٢٧٤٤	٠ر٩٠٢١٠
١٨	٧٨٢ر٠٠	٤ر٧٦٨٣	٠ر٩٢٤١٠
١٩	٧٠١ر٠٠	٤ر٢٧٤٤	١ر٣٢١٥
الدرجة الكلية	١٤١٠٠ر٠٠	٨٥ر٩٧٥٦	١١ر٥٢١١

وتشير قيم المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان عن ارتفاعها عن الدرجة الوسيطة ٣٥ ، وهذا يعني تحقق الرضا بالنسبة لكل عبارة، عدا العبارة الثانية "ما هي درجة رضاك عن أسس ومعايير الترقية"، حيث حصلت على متوسط حسابي قدرة ٣ر٤ وهي قيمة تقترب كثيرا من الدرجة الوسيطة، والعبارة الثالثة: "ما هي درجة رضاك عن المكافآت المرتبطة بالترقية" حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٣) وهي قيمة تقترب لحد ما من الدرجة الوسيطة، وهذا يعني عدم رضا مديري المدارس عن المكافآت المرتبطة بالترقية.

ومن قيم الأوزان النسبية نجد أن العبارة رقم (١٤): "ما هي درجة رضاك عن العلاقة مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية" قد حصلت على أعلى وزن نسبي، حيث

بلغت القيمة ٩١٨، بينما العبارة رقم (٣) : " ما هي درجة رضاك عن المكافآت المرتبطة بالترقية" حصلت على أدنى قيمة حيث بلغت ٤٩٨. هذا يعني أن علاقة المدير بأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية من أكثر العوامل التي تسهم في إحساس المديرين بالرضا، بينما يعد عامل المكافآت المرتبطة بالترقية من أقل العوامل التي تحظى برضا المديرين عن عملهم. كما تعتبر قيم الانحراف المعياري صغيرة، حيث بلغت أدناها ٠.٦٠٤ وأعلىها ١.٤٨١، أي أنه يمكن الثقة في هذه النتائج.

٢- السؤال الثاني : " ما مدى توفر الرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر؟" ؛ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل محور على حده وللاستبانة ككل كما يتضح ذلك من الجداول التالية (٧)، (٨)، (٩):

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات المحور الأول - الاتصال من وإلى الرؤساء

العبارة	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧٧٧.٠٠	٤٧٣٧٨	٠.٩١٩٢٠
٥	٨٣٥.٠٠	٥٠٩١٥	٠.٨٩١٨٠
٨	٧٤٩.٠٠	٤٥٦٧١	١.٢٧٨١
١١	٨١٢.٠٠	٤٩٥١٢	١.٠٢٠١
١٣	٧٩٨.٠٠	٤٨٦٥٩	١.٠٤٨١
١٧	٧٨٩.٠٠	٤٨١١٠	١.٠٠٦٥
٢١	٨٠١.٠٠	٤٨٨٤١	٠.٩٩٩٤٠
٢٣	٧٧٦.٠٠	٤٧٣١٧	٠.٩٩٧٥٠
٢٥	٨٣٠.٠٠	٥٠٦١٠	٠.٩٧٠١٠
٢٧	٨٧٨.٠٠	٥٣٥٣٧	٠.٩٨٢٩٠
٢٩	٧٨٦.٠٠	٤٧٩٢٧	١.٢٦٥٣
٣١	٧٩٤.٠٠	٤٨٤١٥	١.٠٩٠٦
٣٢	٨١٩.٠٠	٤٩٩٣٩	١.٠٤٧٩
٣٤	٧٦٧.٠٠	٤٦٧٦٨	١.٠١٤٨
٣٦	٧٧٥.٠٠	٤٧٢٥٦	١.١١٥٠
الدرجة الكلية	١١٩٨٦.٠٠	٧٣٠.٨٥٤	١.٠٥٧٥٧

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات الحسابية أعلى من الدرجة الوسيطة ٣، وهذا يعني وجود رضا عن كل عبارات المحور الأول، أي أن مديري المدارس راضون عن اتصالاتهم بالرؤساء واتصالات الرؤساء بهم.

ولقد حصلت العبارة رقم ٢٧: "سهولة الاتصال برؤسائي في العمل" على أعلى وزن نسبي (٨٧٨)، أي أن هذا العامل أكثر العوامل الذي يحظى برضا المديرين أثناء اتصالاتهم بالرؤساء، بينما حصلت العبارة رقم (٨) على أدنى وزن نسبي (٧٤٩)، وهي "تشجيع رؤسائي في العمل لما أطرحة من أفكار جديدة"، وهذا يعني أن هذا العامل هو أقل العوامل الذي يحظى برضا المديرين أثناء اتصالاتهم بالرؤساء.

وتعد قيم الانحراف أيضا صغيرة، أدناها ٠.٨٩١٩. أعلاها ١.٢٧٨، لذا يمكن الثقة في هذه النتائج.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني - الاتصال من وإلى العاملين أو المرؤوسين

العبارة	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	٨١٩.٠٠	٤.٩٩٣٩	١.٠١٨٢
٤	٧٧٥.٠٠	٤.٧٢٥٦	١.٠٤٦٩
٦	٧٢٤.٠٠	٤.٤١٤٦	١.١٤٥٣
٩	٧٥١.٠٠	٤.٥٧٩٣	١.١٥١١
١٢	٨١٤.٠٠	٤.٩٦٣٤	١.١٠١٥
١٤	٨٢٤.٠٠	٥.٢٤٤	١.٠٩٦٣
١٦	٧٦٢.٠٠	٤.٦٣٦٣	١.١٣٩١
١٨	٨٨٩.٠٠	٥.٤٢٠٧	٠.٩٩٦٨
٢٠	٨٤٣.٠٠	٥.١٤٠٢	٠.٨٥٧٢
٢٤	٧٨٦.٠٠	٤.٧٩٢٧	١.٢٨٤٥
٣٥	٧٧٩.٠٠	٤.٧٥٠٠	٠.٩٧٤٤
الدرجة الكلية	٨٧٦٦.٠٠	٥٣.٤٥١٢	٧.٠٤٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات الحسابية للمحور الثاني "الاتصال من وإلى العاملين أو المرؤوسين" أعلى من الدرجة الوسيطة، مما يعني رضا مديري المدارس عن اتصالاتهم بالعاملين معهم واتصال العاملين بهم.

ولقد حصلت العبارة رقم (١٨) " حرص المرؤوسين على حضور الاجتماعات التي أعدها معهم على أعلى وزن نسبي بلغ ٨٩٩، وهذا يعني أن هذا العامل من أكثر العوامل التي تحظى برضا مديري المدارس أثناء اتصالهم بالمرؤوسين.

في حين حصلت العبارة رقم (٦): " جودة التقارير التي يرفعها لي المرؤوسين" على أدنى وزن نسبي بلغ ٧٢٤، وهذا يعني أن هذا العامل من أقل العوامل التي تحظى برضا مديري المدارس أثناء اتصال المرؤوسين بهم.

وكذلك فإن قيم الانحراف المعياري صغيرة، حيث بلغت أكبر قيمة ١٢٨ وأدنى قيمة ٨٥٧٢، وهذا يعني أنه يمكن الثقة في هذه النتائج.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات
المحور الثالث - الاتصال بمديري المدارس الأخرى

العبارة	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	٧٥٤ر٠٠	٤٥٩٧٦	١٠٦١ر١
٧	٧٠١ر٠٠	٤٢٧٤٤	٠٩٨٠٣٠ر
١٠	٧٤١ر٠٠	٤٥١٨٣	١٠٨٢٣ر١
١٥	٧٢٥ر٠٠	٤٤٢٠٧	١٢٢٣٤ر١
١٩	٧٧٥ر٠٠	٤٧٢٥٦	١٠١١١ر١
٢٢	٧٧٣ر٠٠	٤٧١٣٤	١٠٥٥٣ر١
٢٦	٧٤٦ر٠٠	٤٥٤٨٨	١٣١٦٧ر١
٢٨	٧٦٢ر٠٠	٤٦٤٦٣	٠٩٦٤٠٠ر
٣٠	٧٦١ر٠٠	٤٦٤٠٢	٠٩٩٠١٠ر
٣٣	٧٩٠ر٠٠	٤٨١٧١	٠٩٣٥٠٠ر
الدرجة الكلية	٧٥٢٨ر٠٠	٤٥٩٠٢٤	٦٨٥١٨ر

يتضح من جدول (٩) أن جميع المتوسطات الحسابية للعبارات أعلى من الدرجة الوسيطة، وهذا يعني رضا مديري المدارس عن اتصالاتهم بمديري المدارس الأخرى واتصال هؤلاء بهم (الاتصال الأفقي).

وبالرجوع إلى الأوزان النسبية التي حققتها العبارات نجد أن أعلى وزن نسبي حققته العبارة رقم (٣٣) وبقيمة قدرها ٧٩٠ وهي: " جدوى الاتصال الأفقي في تقديم النصح والإرشاد"، وهذا يعني أن هذا العامل من أكثر العوامل الذي يحقق رضا لمديري المدارس أثناء اتصالاتهم الأفقية.

بينما حققت العبارة رقم (٧) أدنى وزن نسبي، حيث بلغت القيمة ٧٠١ وهي "جدوى الاتصال الأفقي في سد بعض احتياجات المدرسة"، وهذا يعني أن هذا العامل أقل العوامل التي تحظى برضا المديرين أثناء اتصالاتهم الأفقية.

ويمكن حساب الرضا عام عن الاتصال كالتالي :

- جمع المتوسطات الحسابية للعبارات في كل محور = ١٧٢ر٤٣٩
- إيجاد الدرجة الوسيطة للعبارات ككل = عدد العبارات X الدرجة الوسيطة للعبارة

$$- = ١٢٦ = ٣٦ \times ٣$$

وبما أن المتوسطات الحسابية أعلى من الدرجة الوسيطة، فهذا يعني أن هناك رضا عام لدى مديري المدارس عن الاتصال.

- ٣- السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى عينة الدراسة؟" ؛ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، كما يتضح ذلك في جدول (١٠).

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين متغيرات الرضا عن الاتصال
ومتغيرات الرضا عن العمل

الرضا عن العمل	الاتصال بالرؤساء	م.الدلالة	الاتصال بالمرؤوسين	م.الدلالة	الاتصال بالمدرء	م.الدلالة	الدرجة الكلية	م.الدلالة
١	٠.٢١٣٠	٠.١	٠.٤٩٠	غ.دال	٠.٢٠٤٠	٠.١	٠.٣٨٠	٠.١
٢	٠.٢٨٢٠	٠.١	٠.٢٢٢٠	٠.١	٠.٢٥٧٠	٠.١	٠.٨٤٠	٠.١
٣	٠.٣١٠٠	٠.١	٠.٢٢٨٠	٠.١	٠.٢٩٣٠	٠.١	٠.٦٨٣٠	٠.١
٤	٠.٣٣٩٠	٠.١	٠.١٨٠٠	٠.٥	٠.١٩٦٠	٠.٥	٠.٩٠٠	٠.١
٥	٠.٣٣٦٠	٠.١	٠.٣٥٥٠	٠.١	٠.١٥٥٠	٠.٥	٠.٥٥١٠	٠.١
٦	٠.٢٤٧٠	٠.١	٠.١٥٩٠	٠.٥	٠.٠٨٣٠	غ.دال	٠.٤٩٠٠	٠.١
٧	٠.٠٨٧٠	غ.دال	٠.٠٥٩٠	غ.دال	-٠.١١٠	غ.دال	٠.٤٠٢٠	٠.١
٨	٠.٣٨١٠	٠.١	٠.١٨٩٠	٠.٥	٠.٢٥٤٠	٠.١	٠.٥٣٩٠	٠.١
٩	٠.١٦١٠	٠.٥	٠.٠٩٩٠	غ.دال	٠.٠٣٩٠	غ.دال	٠.٤٦٥٠	٠.١
١٠	٠.٤٥٩٠	٠.١	٠.٣٢١٠	٠.١	٠.٢٣٥٠	٠.١	٠.٦٠٣٠	٠.١
١١	٠.١٨٣٠	٠.٥	٠.٢١٣٠	٠.١	٠.٠٨٣٠	غ.دال	٠.٤٦٢٠	٠.١

تابع جدول (١٠)
معاملات الارتباط بين متغيرات الرضا عن الاتصال
ومتغيرات الرضا عن العمل

الرضا عن العمل	الاتصال بالرؤساء	م.الدلالة	الاتصال بالمرؤوسين	م.الدلالة	الاتصال بالمدرء	م.الدلالة	الدرجة الكلية	م.الدلالة
١٢	٠.٢٩١٠	٠.٠١	٠.٢٤٠٠	٠.٠١	٠.٢٣٠٠	٠.٠١	٠.٥٤٠٠	٠.٠١
١٣	٠.٢٣١٠	٠.٠١	٠.١٩٦٠	٠.٠٥	٠.١١٣٠	٠.٠٥	٠.٤٧٨٠	٠.٠١
١٤	٠.١٦٣٠	٠.٠٥	٠.٢٣٠٠	٠.٠١	٠.٠٨٥٠	٠.٠١	٠.٤٠٩٠	٠.٠١
١٥	٠.٦٥٢٠	٠.٠١	٠.٤٧٤٠	٠.٠١	٠.٣٠٨٠	٠.٠١	٠.٥٧٠٠	٠.٠١
١٦	٠.٢٣٧٠	٠.٠١	٠.٢٢٣٠	٠.٠١	٠.٠٨٧٠	٠.٠١	٠.٤٦٢٠	٠.٠١
١٧	٠.٥٩٥٠	٠.٠١	٠.٤٠٦٠	٠.٠١	٠.٤٠٩٠	٠.٠١	٠.٥٢٧٠	٠.٠١
١٨	٠.٣٩٢٠	٠.٠١	٠.٣٣٨٠	٠.٠١	٠.٣٣٥٠	٠.٠١	٠.٥٤٥٠	٠.٠١
١٩	٠.٥٦٦٠	٠.٠١	٠.٤١٦٠	٠.٠١	٠.٣٦٣٠	٠.٠١	٠.٥٧٢٠	٠.٠١
د.الكلية	٠.٥٦٦٠	٠.٠١	٠.٤٤٥٠	٠.٠١	٠.٣٦٧٠	٠.٠١	١.٠٠٠	

من الجدول السابق يتضح أن هناك ارتباطا إيجابيا تاما بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (١).

٤- السؤال الرابع : "هل تختلف درجة الرضا عن العمل باختلاف : الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة؟" ، للإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي :

أ - بالنسبة لعلاقة الرضا عن العمل بمتغير الجنس؛ فلقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد العينة، كما يتضح ذلك من جدول(١).

جدول (١١)
الفروق بين متوسطات درجات محاور الرضا عن العمل تبعا للجنس

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	م.الدلالة
١	إناث	٩٧	٣.٧٦٢٩	١.٤٤٨٩	٠.٧٠٥	غير دال
	ذكور	٦٧	٣.٥٩٧٠	١.٥٢٨١		
٢	إناث	٩٧	٣.٣٠٩٣	١.٣٠١٩	١.٤٧	غير دال
	ذكور	٦٧	٣.٦١١٩	١.٢٧٨٧		
٣	إناث	٩٧	٢.٩٦٩١	١.٢٨٦٦	٠.٧٤٢	غير دال
	ذكور	٦٧	١.٣٤٣	١.٥٥٦٠		
٤	إناث	٩٧	٣.٨٨٦٦	١.١٨٩٢	١.٠٩٢	غير دال
	ذكور	٦٧	٣.٦٧١٦	١.٣٠٧٢		

تابع جدول (١١)
الفروق بين متوسطات درجات محاور الرضا عن العمل تبعا للجنس

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	م.الدلالة
٥	إناث	٩٧	٤٤٨٤٥	١٨٢٥	١٨٢	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٨٣٥٨	١٢٥٠٤		
٦	إناث	٩٧	٤٢٧٨٤	١٢٧٢٦	١٣٨٧	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٥٣٧٣	١٣١٨٠		
٧	إناث	٩٧	٤٢٧٨٤	١٢٧٢٦	١٣٨٧	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٥٨٢١	١٥١٩١		
٨	إناث	٩٧	٤١١٣٤	١٣٩١٠	١٧٠٢	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٩٩٢٥	١٤١٨٢		
٩	إناث	٩٧	٤٧٣٢٠	١١٣٥	٢٩٧٥	٠.٠١
	ذكور	٦٧	٤١١٩٤	١٥٢٢٨		
١٠	إناث	٩٧	٤٢٦٨٠	١٤١٢	١٤٠٧	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٥٢٢٤	١١٣٣٠		
١١	إناث	٩٧	٥٠٧٢٢	٩٠٤٢٠	٠.٦٨٥	غير دال
	ذكور	٦٧	٥١٧٩١	١٠٨٦١		
١٢	إناث	٩٧	٤٣٩١٨	١٥٩٧	٠.١٨٦	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٣٥٨٢	١٠٩٦٨		
١٣	إناث	٩٧	٥٢٥٧٧	١٠٩٢٤	١٨٣٤	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٩٤٠٣	١٠٨٥٤		
١٤	إناث	٩٧	٥٥٧٧٣	٦٤٢٨٠	٠.١٥١	غير دال
	ذكور	٦٧	٥٦٢٦٩	٥٤٥٩٠		
١٥	إناث	٩٧	٥٤٧٤٢	١٥٥٠٠	٠.١٩١	غير دال
	ذكور	٦٧	٥٣٧٣	٦١١٢٠		
١٦	إناث	٩٧	٥٤٦٣٩	٧٣٦٩٠	٠.٢٦٨١	غير دال
	ذكور	٦٧	٥٤٣٢٨	٧٢٢٥٠		
١٧	إناث	٩٧	٥٢٤٧٤	٩٦٨٦٠	٠.٤٦٠	غير دال
	ذكور	٦٧	٥٣١٣٤	٨٠١٧٠		
١٨	إناث	٩٧	٤٧٦٢٩	٩٥٥٠٠	٠.٠٩٠	غير دال
	إناث	٦٧	٤٧٧٦١	٨٨٤٦٠		
١٩	إناث	٩٧	٤٢١٦٥	٣٠٠٩	٠.٦٧٤٠-	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٣٥٨٢	٣٥٦٣		
الدرجة الكلية	إناث	٩٧	٨٥٥٢٥٨	١٠٥١٦٠	٠.٦٠٠	غير دال
	ذكور	٦٧	٨٦٦٢٦٩	١٢٨٩٣٣		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس، فيما عدا العبارة رقم (٩): " ما هي درجة رضاك عن الأمن والاستقرار في الوظيفة" ، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ٠.٠١ ولصالح المديرات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤٧٣٢ر٤، بينما المتوسط الحسابي للمديرين ٤١٩٤ر٤، وهذا يعني أن مديوات المدارس أكثر رضا عن الأمن والاستقرار في الوظيفة من المديرين.

ب - ولإيجاد العلاقة بين الرضا عن العمل ومتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن العمل، متوفا بمدى شافيه لقيم "ف" الدالة، كما يتضح ذلك من جدولين (١٢) و(١٣)

جدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات
الرضا عن العمل تبعاً للمرحلة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١	بين المجموعات	٢٧٠٤١	٢	١٣٠٥٢٠	٦٦٠٢	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٢٩٧١٥	١٦١	٢٠٤٨		
	الكلية	٣٥٦٧٥٦	١٦٣			
٢	بين المجموعات	٢٢٨٠	٢	١١٤٠	٠.٦٧٥٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٧١٩٨٢	١٦١	١٦٨٩		
	الكلية	٢٧٤٢٦٢				
٣	بين المجموعات	٢٩٧٣	٢	١٤٨٧	٠.٧٥٦٠	غير دال
	داخل المجموعات	٣١٦٨٠٧	١٦١	١٩٦٨		
	الكلية	٣١٩٧٨٠	١٦٣			
٤	بين المجموعات	٠.٧٢٠٠	٢	٠.٣٦٠٠	٠.٢٣٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٤٩٦٤٠	١٦١	١٥٥١		
	الكلية	٢٥٠٣٦٠	١٦٣			
٥	بين المجموعات	١٣٩٣	٢	٠.٦٩٧٠	٠.٤٦٥	غير دال
	داخل المجموعات	٢٤٠٩١٨	١٦١	١٤٩٦		
	الكلية	٢٤٢٣١١	١٦٣			
٦	بين المجموعات	١٨٩١٣	٢	٩٤٥٧	٥٧٨٠	عند مستوى ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٦٣٣٩٨	١٦١	١٦٣٦		
	الكلية	٢٨٢٣١١	١٦٣			
٧	بين المجموعات	٢٨٩٣٥	٢	١٤٤٦٨	٨٢٤٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
	داخل المجموعات	٢٨٢٥٠٤	١٦١	١٧٥٥		
	الكلية	٣١١٤٣٩	١٦٣			
٨	بين المجموعات	٩٩٠٣	٢	٤٩٥٢	٢٥٣٧	غير دال
	داخل المجموعات	٣١٤٢٩٢	١٦١	١٩٥٢		
	الكلية	٣٢٤١٩٥	١٦٣			

تابع جدول (١٢)
تحليل التباين الأحادي لمتغيرات
الرضا عن العمل تبعاً للمرحلة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
٩	بين المجموعات	٤٨٤٩	٢	٢٤٢٤	١٣٨٤	غير دال
	داخل المجموعات	٢٨٢٠٩٦	١٦١	١٧٥٢		
	الكلية	٢٨٦٩٤٥	١٦٣			
١٠	بين المجموعات	٥٤٢٠	٢	٢٧١٠	٢٠٦٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢١١٧٦٩	١٦١	١٣١٥		
	الكلية	٢١٢٣١١	١٦٣			
١١	بين المجموعات	٥٥٩٠	٢	٢٧٩٥	٢٩٧٦	غير دال
	داخل المجموعات	١٥١٢٠٩	١٦١	٩٢٩٠		
	الكلية	١٥٦٧٩٩	١٦٣			
١٢	بين المجموعات	١٧٠٥٠	٢	٨٥٢٥	٧١٦٧	دال عند مستوى ٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٩١٥١١	١٦١	١١٩٠		
	الكلية	٢٠٨٥٦١	١٦٣			
١٣	بين المجموعات	٢٢٩٩	٢	١١٤٩	٠٩٥٤٠	غير دال
	داخل المجموعات	١٩٤٠١٢	١٦١	١٢٠٥		
	الكلية	١٩٦٣١١	١٦٣			
١٤	بين المجموعات	١٢٥٧	٢	٦٢٨٠	١٧٣٩	غير دال
	داخل المجموعات	٥٨١٨٢	١٦١	٣٦١٠		
	الكلية	٥٩٤٣٩	١٦٣			
١٥	بين المجموعات	٢٧٣٠	٢	١٣٧٠	٢٢٣٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	٩٤٧٢٧	١٦١	١٧٥٢		
	الكلية	٩٥٠٠٠	١٦٣			
١٦	بين المجموعات	٦٧٦٠	٢	٣٣٨٠	٠٦٣٣٠	غير دال
	داخل المجموعات	٨٥٩٣٤	١٦١	٥٣٤٠		
	الكلية	٨٦٦١٠	١٦٣			
١٧	بين المجموعات	٣٧١٠	٢	١٨٦٠	٢٢٢٦٠	غير دال
	داخل المجموعات	١٣٢٢٨١	١٦١	٨٢٢٠		
	الكلية	١٣٢٦٥٢	١٦٣			
١٨	بين المجموعات	٥٩٨٤	٢	٢٩٩٢	٣٦١٦	دال عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٣٣٢١١	١٦١	٨٢٧٠		
	الكلية	١٣٩١٩٥	١٦٣			
١٩	بين المجموعات	٤٥٦٠	٢	٢٢٨٠	٠١٢٩٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٨٤١٩٦	١٦١	١٧٦٥		
	الكلية	٢٨٤٦٥٢	١٦٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨٣٧٦٦٤	٢	٤١٨٣٢	٣٢٤٢	دال عند ٠.٥٠
	داخل المجموعات	٢٠٧٩٨٢٣٨	١٦١	١٢٩١٨٢		
	الكلية	٢١٦٣٥٩٠٢	١٦٣			

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية. وللتأكد من أن الفروق جوهرية، تم استتباع قيمة "ف" الدالة بحساب مدى شافيه للمراحل التعليمية الثلاث، حيث أتضح من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية حول الرضا عن (الراتب) ولصالح مديري المدارس الابتدائية، أي أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا عن رواتبهم من مديري المدارس الإعدادية والثانوية.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية حول الرضا عن عدد ساعات العمل اليومية، ولصالح مديري المدارس الابتدائية، أي أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا من مديري المدارس الإعدادية عن عدد ساعات العمل.

كما توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ٠.٠١ بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية حول الرضا عن فرص النمو المهني ولصالح مديري المدارس الابتدائية، أي أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا من مديري المدارس الإعدادية عن فرص النمو المهني التي يمكن أن يتيحها العمل. فيما وجدت أيضا على نفس العبارة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مديري المدارس الثانوية والإعدادية ولصالح مديري المدارس الثانوية، وهذا يعني أن مديري المدارس الثانوية أكثر رضا أيضا من مديري المدارس الإعدادية عن فرص النمو المهني الذي يتيح لهم العمل.

توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين مديري المدارس الثانوية والابتدائية حول الرضا عن تحقيق وإشباع الوظيفة لطموحاتهم الشخصية ولصالح مديري المدارس الثانوية، وهذا يعني أن مديري المدارس الثانوية أكثر رضا عن الإشباع الذي يمكن أن يحققه لهم عملهم من مديري المدارس الابتدائية.

ج - لإيجاد العلاقة بين الرضا عن العمل ومتغير الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن العمل كما يتضح ذلك من جدول (١٣).

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن العمل
تبعاً لمستويات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١	بين المجموعات	٦٣٠٩	٢	٣١٥٤	١ر٤٤٩	غير دال
	داخل المجموعات	٣٥٠ر٤٤٧	١٦١	٢ر١٧٧		
	الكلية	٣٥٦ر٧٥٦	١٦٣			
٢	بين المجموعات	٩ر٢٤١	٢	٤ر٦٢٠	٢ر٨٠٧	غير دال
	داخل المجموعات	٢٦٥ر٠٢١	١٦١	١ر٦٤٦		
	الكلية	٢٧٤ر٢٦٢	١٦٣			
٣	بين المجموعات	٧ر٤٦٧	٢	٣ر٧٣٣	١ر٩٢٥	غير دال
	داخل المجموعات	٣١٢ر٣١٤	١٦١	١ر٩٤٠		
	الكلية	٣١٩ر٧٨٠	١٦٣			
٤	بين المجموعات	٦ر٦٩٧	٢	٣ر٣٤٩	٢ر٢١٣	غير دال
	داخل المجموعات	٢٤٣ر٦٦٣	١٦١	١ر٥١٣		
	الكلية	٢٥٠ر٣٦٠	١٦٣			
٥	بين المجموعات	٠ر٥٧٢٠	٢	٠ر٢٨٦٠	٠ر١٩٠٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٤١ر٧٣٩	١٦١	١ر٥٠١		
	الكلية	٢٤٢ر٣١١	١٦٣			
٦	بين المجموعات	٤ر٤٧٢	٢	٢ر٢٣٦	١ر٢٩٦	غير دال
	داخل المجموعات	٢٧٧ر٨٣٩	١٦١	١ر٧٢٦		
	الكلية	٢٨٢ر٣١١	١٦٣			
٧	بين المجموعات	٣ر١٤٠	٢	١ر٥٧٠	٠ر٨٢٠٠	غير دال
	داخل المجموعات	٣٠٨ر٢٩٩	١٦١	١ر٩١٥		
	الكلية	٣١١ر٤٣٩	١٦٣			
٨	بين المجموعات	٠ر٧٩٠٠	٢	٠ر٣٩٥٠	٠ر١٩٧٠	غير دال
	داخل المجموعات	٣٢٣ر٤٠٥	١٦١	٢ر٠٠٩		
	الكلية	٣٢٤ر١٩٥	١٦٣			
٩	بين المجموعات	٠ر٥٠٣٠	٢	٠ر٢٥٢٠	٠ر١٤١٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٨٦ر٤٤٢	١٦١	١ر٧٧٩		
	الكلية	٢٨٦ر٩٤٥	١٦٣			
١٠	بين المجموعات	٤ر٣٧٠	٢	٢ر١٨٥	١ر٦٩٢	غير دال
	داخل المجموعات	٢٠٧ر٩٤١	١٦١	١ر٢٩٢		
	الكلية	٢١٢ر٣١١	١٦٣			
١١	بين المجموعات	٤ر٣٨٦	٢	٢ر١٩٣	٣١٧ر٢	غير دال
	داخل المجموعات	١٥٢ر٤١٢	١٦١	٠ر٩٤٧٠		
	الكلية	١٥٦ر٧٩٩	١٦٣			

تابع جدول (١٣)
تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن العمل
تبعاً لمستويات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١٢	بين المجموعات	٦٢٢٢	٢	٣١١١	٢٤٧٥	غير دال
	داخل المجموعات	٢٠٢٣٣٩	١٦١	١٢٥٧		
	الكلية	٢٠٨٥٦١	١٦٣			
١٣	بين المجموعات	١٤٦٩	٢	٧٣٥٠	٦٠٧٠	غير دال
	داخل المجموعات	١٩٤٨٤٢	١٦١	١٢١٠		
	الكلية	١٩٦٣١١	١٦٣			
١٤	بين المجموعات	٢٦٦٠	٢	١٣٣٠	٣٦٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	٥٩١٧٣	١٦١	٣٦٨٠		
	الكلية	٥٩٤٣٩	١٦٣			
١٥	بين المجموعات	٣٨٠٠	٢	١٩٠٠	٣٢٤٠	غير دال
	داخل المجموعات	٩٤٦٢٠	١٦١	٥٨٨٠		
	الكلية	٩٥٠٠٠	١٦٣			
١٦	بين المجموعات	١٠٣٤	٢	٥١٧٠	٩٧٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	٨٥٥٧٦	١٦١	٥٣٢٠		
	الكلية	٨٦٦١٠	١٦٣			
١٧	بين المجموعات	٣٨٩٧	٢	١٩٩٤	٢٤٣٧	غير دال
	داخل المجموعات	١٢٨٧٥٥	١٦١	٨٠٠٠		
	الكلية	١٣٢٦٥٢	١٦٣			
١٨	بين المجموعات	١٤٩٢	٢	٧٤٦٠	٨٧٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	١٣٧٧٠٤	١٦١	٨٥٥٠		
	الكلية	١٣٩١٩٥	١٦٣			
١٩	بين المجموعات	٢٤٢٠	٢	١٢١٠	٠٦٨٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٨٤٤١١	١٦١	١٧٦٧		
	الكلية	٢٨٤٦٥٢	١٦٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣١٥٢٧٣	٢	١٥٧٦٣٦	١١٩٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢١٣٢٠٦٣٠	١٦١	١٣٢٤٢٦		
	الكلية	٢١٦٣٥٩٠٢	١٦٣			

وكما يتضح من الجدول السابق فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة.

٥- السؤال الخامس : "هل تختلف درجة الرضا عن الاتصال باختلاف الجنس، المرحلة التعليمية، الخبرة في العمل؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي:

أ - بالنسبة لعلاقة الرضا عن الاتصال بمتغير الجنس، فلقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، كما يتضح ذلك من الجدول (١٤).

جدول (١٤)
الفروق بين متوسطات درجات محاور الرضا عن الاتصال تبعا للجنس

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاتصال بالرؤساء	إناث	٩٧	١٧٦٣٩٢	١١٠٢٠٠	٢٠١٣	٠.٠٥
	ذكور	٦٧	٧٥٠١٧٩١	٩٥٩٤٧		
الاتصال بالمرؤوسين	إناث	٩٧	٥٢٣٧١١	٧٤٩٩١	٢٠٣٩	٠.٠٥
	ذكور	٦٧	٥٥٠١٤٩	٦٠٥١٥		
الاتصال بالمدرء	إناث	٩٧	٤٥٢٥٧٧	٧٦٧٧٥	١٠٤٥	غير دال
	ذكور	٦٧	٤٦٨٣٥٨	٥٣٥٨٦		
الدرجة الكلية	إناث	٩٧	٨٥٠٢٥٨	١٠٥١٦٠	٠.٦٠٠	غير دال
	ذكور	٦٧	٨٦٦٢٦٩	١٢٨٩٣٣		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام عن الاتصال و متغير الجنس، ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الرضا عن اتصال المديرين بالرؤساء واتصال الرؤساء بهم ولصالح الذكور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٧٥٠١٧٩ في مقابل ٧١٦٤ للإناث، وهذا يعني أن مديري المدارس أكثر رضا من المديرات عن اتصالاتهم بالرؤساء واتصال الرؤساء بهم.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين الرضا عن الاتصال بالمرؤوسين واتصال المرؤوسين بالمديرين ولصالح الذكور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٥٥٠١٥ في مقابل ٥٢٣٧ للإناث، وهذا يعني أن المديرين أكثر رضا من المديرات عن اتصالاتهم بالمرؤوسين واتصالات المرؤوسين بهم.

ب - بالنسبة لعلاقة الرضا عن الاتصال بمتغير المرحلة التعليمية؛ فلقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي متبوعا بمدى شافيه لقيم "ف" الدالة.

جدول (١٥)

بوضوح تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن الاتصال
تبعاً للمرحلة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل	بين المجموعات	٦١٥١٦	٢	٣٠٧٥٨	٠٫٢٧٣٠	غير دال
	داخل المجموعات	١٨١٦٩٫٢٨٩	١٦١	١١٢٫٨٥٣		
	الكلية	١٨٢٣٠٫٨٠٥	١٦٣			
الاتصال من وإلى المرؤوسين	بين المجموعات	٦٥٨٦٧	٢	٣٢٫٩٣٣	٠٫٦٦١٠	غير دال
	داخل المجموعات	٨٠٢٦٫٧٤٣	١٦١	٤٩٫٨٥٦		
	الكلية	٨٠٩٢٫٦١٠	١٦٣			
الاتصال بالمديرين الآخرين	بين المجموعات	١٤٤٫٧٨٢	٢	٧٢٫٣٩١	١٫٥٥٢	غير دال
	داخل المجموعات	٧٥٠٫٧٦٥٧	١٦١	٤٦٫٦٣١		
	الكلية	٧٦٥٢٫٤٣٩	١٦٣			
الرضا عن الاتصال	بين المجموعات	٨٣٧٫٦٦٤	٢	٤١٨٫٨٣٢	٣٫٢٤٢	دال عند مستوى ٠٫٥
	داخل المجموعات	٢٠٧٩٨٫٢٣٨	١٦١	١٢٩٫١٨٢		
	الكلية	٢١٦٣٥٫٩٠٢	١٦٣			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام عن الاتصال و متغير المرحلة التعليمية. وللتأكد من أن هذه الفروق جوهرية، وترجع إلى اختلاف في العينة، تم استتباع قيم "ف" الدالة بحساب مدى شفافيه. حيث أتضح أن هناك فروقا جوهرية دالة عند مستوى ٠٫٥ بين مديري المرحلة الابتدائية والإعدادية بالنسبة للرضا عن الاتصال ولصالح مديري المرحلة الابتدائية، وهذا يعني أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا عن الاتصال من مديري المدارس الإعدادية.

ج - بالنسبة لعلاقة الرضا عن الاتصال ومتغير الخبرة في العمل؛ فلقد تم حساب تحليل التباين أحادي المصدر متبوعاً بمدى شافيه لقيم (ت) الدالة، كما يتضح ذلك من الجدول (١٦).

جدول (١٦)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الرضا عن الاتصال تبعاً لمستويات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل	بين المجموعات	١٠٠٤ر٤٠٠	٢	٥٠٢ر٢٠٠	٤ر٦٩٤	دال عند مستوى ٠.٠١
	داخل المجموعات	١٧٢٢٦ر٤٠٥	١٦١	١٠٦ر٩٩٦		
	الكلية	١٨٢٣٠ر٨٠٥	١٦٣			
الاتصال من وإلى المرؤوسين	بين المجموعات	١٢٩ر١٤٥	٢	٦٤ر٥٧٢	١ر٣٠٥	غير دال
	داخل المجموعات	٧٩٦٣ر٤٦٥	١٦١	٤٩ر٤٦٣		
	الكلية	٨٠٩٢ر٦١٠	١٦٣			
الاتصال بالمديرين الآخرين	بين المجموعات	٢٨٨ر٦٠١	٢	١٤٤ر٣٠١	٣ر١٥٥	دال عند مستوى ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٧٣٦٣ر١٣٨	١٦١	٤٥ر٧٣٨		
	الكلية	٧٦٥٢ر٤٣٩	١٦٣			
الرضا عن الاتصال	بين المجموعات	٣١٥ر٢٧٣	٢	١٥٧ر١٣٦	١ر١٩٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢١٣٢٠ر٦٣٠	١٦١	١٣٢ر٤٢٦		
	الكلية	٢١٦٣٥ر٩٠٢	١٦٣			

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام عن الاتصال لمديري المدارس ومتغير الخبرة. ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى ٠.٠١ بالنسبة للرضا عن الاتصال من وإلى الرؤساء في العمل، وعند مستوى ٠.٠٥ للاتصال الأفقي، وللتأكد من أن هذه الفروق جوهرية، تم استنباع قيم (ف) الدالة بحساب مدى شافيه، حيث تضح وجود فروق جوهرية دالة عند مستوى ٠.٠٥ في رضا المديرين عن اتصالاتهم برؤسائهم واتصال الرؤساء بهم بين ذوي الخبرة القصيرة، والخبرة الطويلة، ولصالح المديرين ذوي الخبرة القصيرة.

مناقشة النتائج

كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

١- توفر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وهذا يعني أن ظروف العمل في الإدارة المدرسية مناسبة، وأن العمل الإداري يحقق إشباعاً لحاجات المديرين، بالرغم من ذلك أشارت النتائج إلى عدم رضا مديري ومديرات المدارس عن المكافآت المرتبطة بالترقية، حيث أن نظام ترقية مدير المدرسة من مرحلة تعليمية لأخرى في النظام التعليمي القطري لا يرتبط به زيادة في الراتب أو العلاوة، فهي ترقية وظيفية لا يترتب عليها أي تغيير في الدرجة المالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (آدم الغنبي ١٩٩١، سليمان الخضري الشيخ ١٩٨٢). ولقد أظهرت النتائج أن علاقة مدير المدرسة بأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية هو أكثر عامل يحقق الرضا لدى مديري المدارس، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري في المدارس يعد مجالاً لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، خاصة في المجتمع القطري الذي يرتبط فيه معظم الأفراد بصلة قرابة أو علاقات اجتماعية داخل وخارج العمل. ولقد أشارت دراسة سابقة عن أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر (حصه صادق، فاطمة المعضلي، ٢٠٠١، ص ٢٧) إلى أن غالبية المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي، حيث ترتفع فيه درجات تركيز المدير على العلاقات الإنسانية.

٢- توفر الرضا عن الاتصال بشكل عام لدى مديري ومديرات المدارس، وكذلك الرضا عن اتصالات المديرين برؤوسائهم في العمل أو اتصالات الرؤساء بهم، والرضا عن الاتصالات مع المرؤوسين أو اتصال المرؤوسين بهم، والاتصال الأفقي مع الزملاء. وقد تشير هذه النتيجة إلى فاعلية شبكة الاتصالات في النظام التعليمي، وكفاءة الإداريين في استخدام أساليب الاتصال المناسبة. كما أشارت النتائج إلى أن سهولة الاتصال بالرؤساء في العمل كان أكثر عامل يحقق الرضا لمديري المدارس أثناء اتصالهم بالرؤساء، وهذا قد يشير إلى حرية الاتصال المتوفرة لمديري المدارس واهتمام رؤساء التعليم بتعزيز الاتصال الصاعد إليهم حرصاً على تدفق المعلومات من المستويات التنفيذية والتي يمكن أن تعكس سير العمل اليومي.

كما أشارت النتائج إلى انخفاض رضا مديري المدارس عن عامل تشجيع الرؤساء لما يطرحونه من أفكار جديدة". وهذا أمر متوقع في ظل نظام تعليمي يستخدم فيه أسلوب الإدارة المركزية، وتقوم فيه الإدارة العليا بوضع خطط التطوير والإصلاح، وقد تعكس هذه النتيجة في نفس الوقت انخفاض الثقة في كفاءة مديري المدارس وقدرتهم على طرح أفكار جادة.

كما أظهرت النتائج إلى أن "حرص المرؤوسين على حضور الاجتماعات التي يعقدها معهم مدير المدرسة"، كانت من أكثر العوامل التي تحقق لمدير المدرسة الرضا أثناء اتصاله بالمرؤوسين، وعادة ما يحرص المرؤوسون على حضور هذه الاجتماعات لأنها تعد إحدى الوسائل التي يعتمدون عليها في الحصول على المعلومات، وكذلك في مناقشة المشكلات والتعليمات والقوانين والخطط الجديدة، وتوزيع المهام بين الأعضاء، ولذا نجد حرص المرؤوسين من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية على حضور مثل هذه الاجتماعات لأنها تساعدهم بالتالي على إنجاز المهام الموكلة لهم.

كما قد تشير النتيجة الحالية إلى مهارة مديري المدارس في إدارة هذه الاجتماعات، مما يجعلهم يشعرون بالرضا عن الاتصال بالمرؤوسين أثناء هذه الاجتماعات. كما أظهرت النتائج انخفاض رضا مديري المدارس عن " جودة التقارير التي يرفعها لهم المرؤوسين، وهذا قد يشير إلى انخفاض كفاءة الأعضاء العاملين مع المدير وبالأخص من الهيئة الإدارية في كتابة وصياغة مثل هذه التقارير.

وأشارت النتائج أيضا إلى أن أكثر عامل كان يحقق الرضا لمديري المدارس أثناء اتصالهم الأفقي بمديري المدارس الأخرى هو (جدوى هذا الاتصال في تقديم النصح والإرشاد)، وقد تشير هذه النتيجة إلى عدم وضوح مهام مديري المدارس مما يجعلهم يعتمدون على نظرائهم من مديري المدارس الأخرى في تقديم النصح والإرشاد، وقد تشير هذه النتيجة إلى تفضيل المديرين للاتصال بنظرائهم عن رؤسائهم في العمل للاستفسار عن موضوع معين خوفاً من أن يوصفوا بقلّة الكفاءة، وقد تشير هذه النتيجة إلى عدم كفاية المعلومات التي تصل لمديري المدارس من الرؤساء حول موضوعات معينة مما يجعلهم يعتمدون في استيضاح هذه الأمور من نظرائهم، خاصة إذا وضعنا في اعتبارنا طبيعة المجتمع القطري الذي يرتبط فيه أفراد بعلاقات أسرية واجتماعية حميمة.

كما أشارت النتائج إلى أن أقل عامل يحقق الرضا لمديري المدارس أثناء اتصالهم الأفقي بمديري المدارس الأخرى هو (جدوى هذا الاتصال في سد بعض احتياجات المدرسة)، وهذا أمر متوقع في ظل الإدارة المركزية التي تفرض على مديري المدارس سد احتياجاتهم من الإدارات المختصة في الوزارة والاتصال بهذه الجهات مباشرة.

٣- يوجد ارتباط إيجابي تام بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال. وجاءت هذه النتيجة لتؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في وجود مثل هذه العلاقة

(Smith 1989, Malowoy 1994, Villines 1987, Ticehurst 1992, Partrick 1994, Nicholson 1980) كما تعزز ما أشرنا إليه من أن الإدراك الإيجابي للأفراد عن نظم الاتصال، وشعورهم بأنه جزء من فريق العمل المسئول عن إرسال واستقبال المعلومات وتشغيلها وتدقيقها، وكفاية المعلومات التي تتيح لهم إنجازاً جيداً كل ذلك يعمل على إحساسهم بالرضا عن عملهم.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (صلاح مصطفى ١٩٨٩، أمينة العمادي ١٩٩٦)، ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعامل الرضا عن الأمن والاستقرار في الوظيفة ولصالح المديرات، أي أن مديرات المدارس أكثر رضا من مديري المدارس عن الأمن والاستقرار الذي يوفره لهم العمل. وهي نتيجة غير متوقعة، حيث أنه عادة ما يتوفر لمديري المدارس وغيرهم ممن يعملون في القطاع الحكومي قدراً جيداً من الأمن والاستقرار في الوظيفة، ولكن قد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى بعض مديري المدارس في أعمالهم مما قد يعرضهم للمساءلة والعقوبة بالنقل إلى وظيفة أخرى.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية، حيث كشفت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا عن رواتبهم من مديري المدارس الإعدادية والثانوية، وهي نتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (شكري أحمد ١٩٩١)، ودراسة (Rippe, 1983) والتي أظهرت أن رضا مديري ومدرسي المرحلة الابتدائية عن العمل أكبر من رضا مديري ومدرسي المرحلة الثانوية. وهي نتيجة متوقعة حيث أن عدد ساعات العمل وحجم العمل في المدارس الإعدادية والثانوية أكبر منها في المرحلة الابتدائية، ومع ذلك يتساوى جميع المديرين في الرواتب مما يجعل مديري المدارس الإعدادية والثانوية يشعرون بأن الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول في العمل. كما أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا من مديري المدارس الإعدادية عن عدد ساعات العمل، وذلك لأن اليوم الدراسي للمرحلة الإعدادية أطول منه في المرحلة الابتدائية. كما أوضحت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية أكثر رضا من مديري المدارس الإعدادية عن فرص النمو المهني التي يمكن أن يتيحها العمل لهم.

وقد تشير هذه النتيجة إلى اتجاه رؤساء تعليم المرحلة الإعدادية الذين يرون أن فرص النمو المتاحة لمديري المدارس الإعدادية مناسبة لأداء عملهم الحالي، فالخبرة التي اكتسبوها من إدارة المرحلة الابتدائية كافية لجعلهم قادرين على إدارة المرحلة

الإعدادية، بينما يرى مديرو المدارس في هذه المرحلة أنهم بحاجة إلى فرص للنمو أكبر مما يتم توفيره لهم حالياً.

وأظهرت النتائج أيضاً أن مديري المدارس الثانوية أكثر رضا من مديري المدارس الابتدائية عن إشباع الوظيفة لطموحاتهم الشخصية. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يحظون بمركز أدبي واجتماعي أفضل من مديري المدارس الابتدائية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وهي نتيجة تتفق مع دراسة (حسن حسان وعبد العاطي الصياد، ١٩٨٦). ولا يوجد تفسير مناسب لهذه النتيجة سوى ما أشرنا إليه سابقاً من كون العمل الإداري يحقق إشباعاً لحاجات المديرين؛ بالرغم من اختلاف سنوات الخبرة، وإنه يعد مجالاً لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، لذلك فهو شعور لا يرتبط بطول أو قصر سنوات العمل.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس، لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الاتصال بالرؤوساء واتصال الرؤوساء بمديري المدارس ولصالح المديرين من الذكور. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الاتصال بالمرؤوسين واتصال المرؤوسين بمدير المدرسة ولصالح المديرين الذكور أيضاً. أي أن مديري المدارس من الذكور أكثر رضا من المديرات عن اتصالاتهم مع الرؤوساء والمرؤوسين واتصال الرؤوساء والمرؤوسين بهم. وقد تشير هذه النتيجة إلى كفاءة رؤوساء التعليم ومديري المدارس من الذكور في استخدام مهارات الاتصال، أو حرصهم على توفير مناخ اتصالي مفتوح، وتعزيزهم للاتصالات الصاعدة والهابطة.

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية؛ فلقد أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا من مديري المرحلة الإعدادية عن الاتصال بشكل عام. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن حجم العمل في المدارس الابتدائية أقل نسبياً منه في المرحلة الإعدادية، وبالتالي تزيد الحاجة في المرحلة الإعدادية للمعلومات والبيانات التي يعتمدون عليها في إنجاز المهام، خاصة وأن دراسة حديثة أجريت حول المناخ المدرسي في المجتمع القطري (حصه صادق، فاطمة المعضادي، ٢٠٠١، ص ٢٧) أشارت إلى أن المناخ المدرسي في المدارس الإعدادية يركز على الإنتاج، ومن أهم ملامح سلوكيات المدير في هذه

المدارس : توجيه كل الاهتمام نحو إنجاز العمل، دائم الإشراف والتوجيه للعاملين معه، يركز على ضرورة الانضباط ومتابعة تنفيذ القوانين وأداء الواجبات في مواعيدها، ينفرد برأيه ولا يحاول الاستفادة من آراء وأفكار العاملين معه.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير الخبرة. حيث كشفت النتائج إلى أن مديري المدارس من ذوي الخبرة القصيرة في العمل أكثر رضا عن اتصالاتهم مع الرؤساء واتصالات الرؤساء بهم من مديري المدارس ذوي الخبرة الطويلة في العمل. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من ذوي الخبرة الطويلة في العمل أكثر إدراكاً لنواحي القصور في نظم الاتصال من ذوي الخبرة القصيرة. وهذا الإدراك بدوره إذا كان سلبياً يمكن أن يعمل على إحساسهم بعدم الرضا.

توصيات الدراسة

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، تتقدم الدراسة الحالية بالتوصيات التالية:
- ١- ضرورة الاهتمام بتحسين رواتب مديري المدارس، وربط الترقية الوظيفية لمدير المدرسة لمرحلة تعليمية أعلى بترقية مالية، تتناسب مع الزيادة في عدد ساعات العمل وزيادة حجم العمل في المراحل التعليمية الأعلى.
 - ٢- ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة من الهيئة الإدارية، عن طريق دورات تدريبية منظمة لضمان كفاية وصحة المعلومات التي تصل لمدير المدرسة ويترتب عليها تسهيل عمله في إنجاز المهام المتعددة، وأهم الموضوعات التي يمكن طرحها في هذه الدورات: كتابة التقارير، أساليب الاتصال، إدارة الشائعات.
 - ٣- تعزيز الاتصالات غير الرسمية، وبالأخص الأفقية بين مديري المدارس، حيث أثبتت الدراسة الحالية جدوى هذه الاتصالات في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين.
 - ٤- ضرورة القيام بمزيد من البحث والدراسة للأوضاع التعليمية في المرحلة الإعدادية؛ فلقد كانت الفروق الجوهرية الدالة لإجابات أفراد العينة في صالح المراحل التعليمية الأخرى، حيث ظهر أن مديري المدارس الإعدادية هم الأقل رضا عن الاتصال بشكل عام، والأقل رضا عن رواتبهم والأقل رضا عن عدد ساعات العمل، وعن فرص النمو المهني الذي يمكن أن يتيح لهم العمل.

- ٥- الاهتمام بالبحث عن أسباب انخفاض رضا مديرات المدارس دون المديرين عن اتصالاتهم بالرؤساء والمرؤوسين واتصال هؤلاء بهم خاصة وأن معظم المعلومات الرسمية التي يعتمد عليها مدير المدرسة تصل عن طريق هذه الاتصالات الرسمية.
- ٦- لا بد من أن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصالات، مستمدة من فلسفة الاتصالات للنظام التربوي، تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم، وحرية الاتصال بما لا يتعارض والسياسة العامة للنظام، وإزالة العوائق التي يمكن أن تمنع تدفق المعلومات؛ فكلما ازداد العاملون علماء ومعرفة بالأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات كلما ازدادت قدرة النظام على تحقيق أهدافه.

مقترحات ببحوث مستقبلية

- ١- دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري المدارس والرضا عن الاتصال لدى العاملين بالمدرسة.
- ٢- دراسة العلاقة بين نمط المناخ المدرسي والرضا عن الاتصال.
- ٣- دراسة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى: كغموض الدور، صراع الدور، الولاء التنظيمي.
- ٤- دراسة الرضا عن العمل لدى مديري ومدرسي المرحلة الإعدادية.
- ٥- دراسة عن فعالية الاتصالات الرسمية وأهم مشاكل الاتصال.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد زكي بدوي (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة. القاهرة.
- أحمد صقر عاشور (د.ت)، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- آدم غازي العنبي (سبتمبر ١٩٩٢)، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. الإدارة العامة. العدد ٧٦، السنة ٣٢.

- آدم غازي العتيبي (يناير ١٩٩١)، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت : دراسة استطلاعية مقارنة. الإدارة العامة. العدد ٦٩، السنة الثلاثون.
- أمينة عباس كمال العمادي (١٩٩٦)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات. حولية كلية التربية، العدد الثالث عشر، السنة الثالثة عشرة.
- بسامه خالد المسلم، زينب على الجبر (١٩٩٣)، الرضا الوظيفي والوضع الاجتماعي والاقتصادي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. حولية كلية التربية، العدد العاشر، السنة العاشرة.
- حسن محمد إبراهيم حسان، عبدالعاطي أحمد الصياد (١٩٨٦)، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية). رسالة الخليج العربي، العدد السابع عشر، السنة السادسة.
- حسن محمد الشيخ (١٩٩٣)، السلوك الإداري : النظرية والتطبيق. الدمام : مطابع العيد.
- حصه محمد صادق (١٩٨٥)، " المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في دولة قطر". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات.
- حصه محمد صادق، فاطمة يوسف المعضادي (٢٠٠١)، أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة مركز البحوث التربوية، العدد ٢٠، السنة العاشرة.
- سليمان الخضري الشيخ، محمد أحمد سلامة (أبريل ١٩٨٢)، الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر. مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية. العدد الثلاثون السنة الثامنة.
- شكري سيد أحمد (١٩٩١)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية. حولية كلية التربية، العدد الثاني، السنة الثامنة.
- شكري سيد أحمد، أمينة عباس كمال (١٩٩٣)، أثر كل من اتجاهات المعلمات القطريات نحو مناهج المواد الاجتماعية ورضاهن عن العمل على التحصيل الدراسي للتلميذات في المرحلة الابتدائية. مجلة مركز البحوث التربوية، العدد الثالث، السنة الثانية.
- صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٨٩)، الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة. التربية الجديدة، العدد ٤٧، السنة السادسة عشر.

- عبد الرحيم على المير (١٩٨٨)، العلاقات السببية الإستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس وأدائه : دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر.
- عثمان خيرى محمد (مارس ١٩٨٠)، الاتصالات الإدارية : طبيعتها ومشكلاتها. الإدارة العامة، العدد ٢٥.
- على عسكر (١٩٨٧)، السلوك التنظيمي في المجال التربوي. الكويت، دار القلم.
- محمد إبراهيم التويجري (١٩٩٦)، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية مقارنة. المجلة العربية للإدارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني.
- محمد عبد الغني هلال (١٩٩٩)، مهارات الاتصال : فن الاستماع والحديث. ط٣، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد عبدالله البرعي، محمد إبراهيم التويجري (١٩٩٣)، معجم المصطلحات الإدارية. الرياض. مكتبة العبيكان.
- ناصر محمد العديلي (فبراير ١٩٨٢)، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : بحث ميداني. الإدارة العامة. العدد ٣٦.
- ناصف عبد الخالق (١٩٨٢)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة.

المراجع الأجنبية

- Dailey, Robert C.; & Fegel, Daniel S. (1988), Understanding People In Organizations. St. Paul. West Publishing Company.
- Hoy, Wayne K.; & Miskel, Cecil G. (1982), Educational Administration : Theory, Research, and Practice. Sec. Ed. New York Random House.
- Farsyth, - Patrick B.; & Boshart, - Donna. (1985), Leadership Style and Principal Communication : A Preliminary Investigation. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, IL.
- Good, Carter V. (1973), Dictionary of Education. New York. McGraw-Hill Book Company.

- Maloncy, James A.(1994), The Relationship of Communication Satisfaction and Multidimensional Jop Satisfaction of Public School Administrators. DAI-A, 54/07.
- Nicholson, Jean Hagewood. (1981), Analysis of Communication Satisfaction In An Urban School System (PH.D) DAI Vol. 41. No.9.
- Patrick, Lee Park Lin. (1994), The Relation Ship Between Communication Satisfaction within two Primary Schools and – The Teachers' Job Satisfaction. A Dissertation Submitted to the International center for Advanced Studies In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Art. The Cheltenham & Gloucester College of Higher Education.
- Purvis, Richard George, (1997), An Exploratory study of the Relationship Among School Superintendent Communicator Style, Communicator Image, and Channels of Communication on Board President Satisfaction (School Boards). DAI-A. 58/06.
- Reyes, - Pedro; & Hoyle, - Douglas. (1992),Teacher's satisfaction with Principal's Communication, Journal – of – Educational – Research. V85. No.3.
- Rippe, Kenneth Lee. (1983), The Relationships of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Satisfaction of NEBRASKA Public School Administrators and Teachers. ED.D. Lincoln. University of Nebraska.
- Smithe, Sharon S.; (1995), An Investigation of communication Satisfaction and Organizational Climate in State Community Colleges. DAI. 55/09.
- Suckow, Edna. (1989), The Relationship Among of communication satisfaction and Organizational Climate in State Community Colleges. DAI. 50/07 A.

- Ticehurst B.; & Ross-Smith A. (1992), Communication Satisfaction, Commitment and Job Satisfaction in Australian Organizations. Australian Journal of Communication, Vol. 19. No.1.
- Villines, Valerie Faye. (1987), The Relationship Between Communication Satisfaction and Job Satisfaction of Elementary School Principals. Ed.D. Virginia Polytechnic Institute and State University.

تاريخ ورود البحث : ٢٠٠١/١٢/١٠ م

تاريخ ورود التعديلات : ٢٠٠٢/ ٦/١٨ م

تاريخ القبول للنشر : ٢٠٠٢/ ٦/١٨ م

The Relationship Between Communication Satisfaction and Job Satisfaction of Qatari Public School Principals

Hissa Sadiq*

Anisa Al-Darwish**

Badria Al-Amari***

This study aims at investigating the relationship between communication satisfaction and job satisfaction of Qatari school principals.

The study sample consisted of 192 principals from three stages representing the population: primary, preparatory and secondary, they were subjected to the study Questionnaires.

The study results came as follows:

- 1- School principals were satisfied with their job.
- 2- School principals were satisfied with the communication. within their School System.
- 3- There is a high positive correlation between the principals job satisfaction and communication satisfaction.
- 4- There is no statically significant difference between job satisfaction and sex.
- 5- There is a statically significant difference between job satisfaction and educational stages.
- 6- There is no statically difference between job satisfaction and experience level.

* Associate Professor, Head-Department of Foundations of Education, University of Qatar.

** Lecturer, Department of Foundations of Education, University of Qatar.

*** Lecturer, Department of Foundations of Education, University of Qatar.

- 7- There is no statically difference between communication satisfaction and gender.
- 8- There is a statically significant difference between communication satisfaction and educational levels.
- 9- There is a statically stages difference between communication satisfaction and experience level.

The study presented some suggestions and recommendations and suggested topics for further research.