

**أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي
مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة**
**The impact of democratic leadership on job satisfaction
among teachers of Al-Ain schools in the United Arab
Emirates**

إعداد

حميد راشد عبيد الدرعي
د. عائدة بنت بطلي بن راشد القاسمية

كلية الآداب - جامعة صحار - سلطنة عمان

Doi: 10.33850/jasep.2020.100688

قبول النشر: ٢٠٢٠ / ٥ / ٢

استلام البحث: ٢٠٢٠ / ٤ / ١٦

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٣٠١) معلماً ومعلمة من (١٢) مدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مستوى المدارس المختلفة لرفع الروح المعنوية للمعلمين والارتقاء بالعملية التعليمية، وتشجيع الإدارات والمناطق التعليمية المديرين الجدد على نمط القيادة الديمقراطية لأثره الكبير والفاعل على الأداء الوظيفي، وتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين الجدد على كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، يؤدي إلى روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة، وإعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات الممنوحة لمديري

المدارس؛ لزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات بما يخدم العملية التعليمية ويحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.
الكلمات المفتاحية: مزايا، سلبيات القيادة، نظريات القيادة، واقع القيادة الديمقراطية، الإدارة المدرسية.

Abstract

This Study aimed to identify the impact of democratic leadership on job satisfaction among teachers of Al-Ain schools in the United Arab Emirates. The Study was applied upon a random sample presented the research community of both males and females third and second round teachers in Al-Ain City, the sample included (301) both males and female teachers, collected from (12) different schools. The researcher followed the descriptive method because it is compatible with the purposes of the study. The questionnaire was used as a tool to measure the variables of the study. The study recommended the dissemination of the concept of democratic leadership at the level of different schools to raise the morale of teachers and improve the educational process, and encourage departments of education for new principals to use the style of democratic leadership because impact of effective on the performance of the job, and provide training courses for new school principals and teachers on how to apply the principles of democratic leadership Which lead to a sound educational environment, leading to a spirit of cooperation to achieve the objectives of the school, and give more powers to school administrators; to increase their ability to address problems to serve the educational process to achieves job satisfaction for teachers.

Key words : Advantages, disadvantages of leadership, leadership theories, the reality of democratic leadership, school management.

المقدمة

الإدارة التربوية هي فرع من الإدارات العامة، وهي عملية يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من أجل تحقيق أهداف معينة من التعليم، وتعد الإدارة التربوية أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وتطوير المجتمع وتنميته الشاملة، وتعتبر الإدارة التربوية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه، والقيادة التربوية لها أهمية بارزة في تحسين وتطوير الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية المختلفة.

تشهد السنوات الحالية اتجاهاً حديثاً في الإدارة نحو أنماط قيادية جديدة هدفها تحسين الإدارة التربوية؛ فلم يعد هدف الإدارة المدرسية تسيير شؤون المدرسة بالشكل الروتيني المتعارف عليه، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام داخل مدرسته، والتأكيد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ والعمل على إقناعهم للمقررات الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب وتوفير كافة الظروف والإمكانات، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات من تحقيق للأهداف التربوية العالمية من خلال استخدام أنماط القيادة الحديثة، وبالرغم من ذلك وجد أن هناك قصورا في استخدام مدير المدرسة نمط القيادة الديمقراطي باعتباره أحد أنماط القيادة الحديثة باعتباره أحد القيادات التربوية. (فاتنة بلبيسي ومحمد جميل، ٢٠٠٧)

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية، والمؤسسات التربوية، وخاصة إذا وجد القائد الكفاء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تناسب ظروف العمل الإداري، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التربوية. (حنان ناصر العدواني، ٢٠١٣)

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تأتي نظرا لأهمية القيادة التربوية المدرسية لما لها من تأثير في النهوض والتطور والتغير للأفضل؛ وعليه ومن أجل إعطاء الأولوية للتعليم في إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كون التعليم أساس التطور والنهوض لأي مجتمع من المجتمعات لأبد من مراعاة المعلمين والاستماع لأرائهم ومشورتهم في العديد من الأمور الميدانية المتعلقة بالعملية التعليمية، وأن يكون معهم قدر من الرضا الوظيفي الذي يرفع من ثقتهم بأنفسهم ويطور جودة العمل الذي يقومون به، ومدير المدرسة له أهمية بارزة ودور مهم بوصفه قائدا تربويا يقوم بالعديد من الأدوار الإدارية والفنية التي تؤثر في سلوك العاملين وتعمل على تحسين العملية التربوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت دراسة (عبد الهادي حسين، ٢٠٠١) التي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية في إماراتي دبي والشارقة وعلاقته باتجاهات معلمي النشاطات اللاصفية نحو مهنة التدريس، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن السلوك القيادي السائد لدى مديري ومديرات مدارس إماراتي دبي والشارقة هو الديمقراطي، يليه الديكتاتوري، ثم الفوضوي ثالثاً، وهناك ارتباط موجب بين اتجاهات المعلمين والسلوك الديمقراطي، بينما هناك ارتباط سلبي وتناظر بين السلوك الديكتاتوري والفوضوي واتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس، وكانت أبرز التوصيات إجراء دراسة حول السلوكيات القيادية السائدة في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة مع مدرسيها.

كما أشارت دراسة (راضية دريوش ونزيم صرداوي، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي في جمهورية الجزائر، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة وأسفرت نتائجها عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط التسيبي) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي. ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعاً واختلافاً في الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والقيادة في المؤسسات التعليمية تختلف من بلد إلى بلد آخر ولا بد أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين سلباً أو إيجاباً، وبهدف إضافة معلومات جديدة عن واقع ممارسات المدراء القادة في مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة وأثر تلك القيادة على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

ومن خلال خبرة الباحث أيضاً في الميدان التربوي وشعوره بأهمية القيادة التربوية الديمقراطية وأثرها على رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وإيماناً بأهميتها في العملية التعليمية وأثرها على العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لاحظ في مجال عمله أن هناك ممارسات تقع فيها بعض القيادات المدرسية منها على سبيل المثال لا الحضر:

- التفرد بالرأي وقلة التشاور مع أصحاب الخبرة من المعلمين.
- عدم تقديم التنمية المهنية المناسبة بشكل كافٍ للمعلمين.
- ندرة ممارسة بعض القيادات المدرسية للقيادة الديمقراطية أثناء التعامل مع المعلمين.
- إظهار التحيز أو المحاباة؛ مما يضعف معنويات المعلمين ويؤدي إلى قلة الجودة في العمل.

• ضعف التخطيط وقلة ممارسة الخطط الوقائية الملائمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التالي:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الديمقراطية؟

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى معلمي المدارس الحكومية بمدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية ترجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية يرجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٥- ما أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أهداف الدراسة

١. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الديمقراطية.

٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية ترجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية يرجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٥. الكشف عن أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أهمية الدراسة

١- تأتي أهمية الدراسة في إنها تتناول اتجاها حديثا من اتجاهات القيادة وهي القيادة الديمقراطية والذي يعتبر من الموضوعات المهمة في النهوض والارتقاء بالمؤسسات

التربوية، كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية الدور القيادي في العملية التربوية وفاعليته في تحفيز أداء المعلمين من خلال رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

٢- رغبة الباحث في أن تكون الدراسة الحالية نواة لإجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية حول مدى تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٣- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في كيفية تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين والذي يسهم في تنمية الإبداع والتميز والتطوير المهني في أدائهم.

٤- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة لدى مسنولي وخبراء التعليم في وضع إجراءات تطبيقية تعزز من اكتساب مديري المدارس نمط القيادة الديمقراطية لما له من أثر بالغ على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

حدود الدراسة

- ١- الحدود الموضوعية: دراسة أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٢- الحدود المكائنية: طبقت هذه الدراسة في مدارس مدينة العين التابعة لإمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٣- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨م
- ٤- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس مدينة العين التابعة لإمارة أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مصطلحات الدراسة

القيادة الديمقراطية: تعرف القيادة بأنها وسيلة للوصول بها إلى النحو المطلوب تفادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق والهفوات، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد. (محمد علاء كردي، ٢٠١١)

ويعرف النمط الديمقراطي بأنه " كل نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة ". (Pontso Moorosi and

(Bongani D Bantwini, 2016 :135

أما القيادة الديمقراطية في هذه الدراسة فإنها تعرف إجرائياً بالسلوك أو الطريقة التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلمين في إطار الاهتمام بالعمل وتخطيطه بمشاركة المعلمين وتوزيع المسؤوليات وإقامة العلاقات معهم وإدارة الفعاليات في المدرسة من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

الرضا الوظيفي

يُعرف الرضا الوظيفي على أنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة". (ناصر محمد العديلي، ١٩٩٥: ١٨٩).

والرضا الوظيفي هو "اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة" (نادر أحمد أبو شيخه، ١٩٩٨: ١٣).

وتعرف الدراسة الحالية الرضا الوظيفي للمعلمين إجرائياً بأنه مقدار شعور المعلم بالسعادة والايجابية والراحة النفسية نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو ما يقدمه له مدير المدرسة من اشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توفر البيئة المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتقاس بالاستبانة المقدمة في الدراسة (مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة، مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء، مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة، مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت) الأثر: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه النتائج المترتبة على سلوك أو أسلوب مدير المدرسة في التعامل مع المعلمين وإدارة شؤون المدرسة.

المراجعة الأدبية

أولاً: القيادة الديمقراطية

مفهوم القيادة: يؤكد (جلال محمد عبدالغني عبدربه، ٢٠١٤) على أن نجاح المؤسسات واستعدادها لإنجاز المهام المكلفة بها يرتبط بطبيعة القيادة التي تسيطر على إمكانياتها البشرية والمادية، وتعمل على نجاحها لضمان تحقيق أهدافها، فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال، وتوجه الجهود وتحفز الأفراد بالشكل الذي يكفل نجاح العمل في تلك المؤسسة.

ولما كانت القيادة قائمة على العنصر البشري داخل المؤسسات وما يسودها من علاقات لها طابع إنساني، ونجاحها يتوقف على كفاية هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعمال؛ لذا يشكل موضوع القيادة اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين يحاولون من خلال دراساتهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته ودراسة السلوك الإنساني للمديرين، ومدى تأثير هذا السلوك في أعمال الإدارة. (فاتن أحمد أبوبكر، ٢٠٠٠).

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة؛ تبعا للنظريات الإدارية التي نشأت، ومن أبرز هذه التعريفات:

عرف (محمد محمود الخوالدة، ٢٠٠٣: ٢٢) للقيادة بأنها: "صفة من صفات النشاط الجمعي، فلا يمكن للفرد أن يصبح قائدا دون أن تكون هناك جماعة، والدور الذي يقوم به الفرد هو مساهمته بالعمل في موقف جماعي معين، وعلى ذلك حيثما توجد الجماعة توجد القيادة"

ويرى (جودة عطوي، ٢٠٠١) أنها العملية التي من خلالها يتم التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة في تحقيق أهداف محددة، كما أنها تمثل السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

مفهوم القيادة الديمقراطية

تعد القيادة الديمقراطية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعددت مسمياتها لدى التربويين، فقد أشار (محمود المساد، ٢٠٠٥) إلى أنها تسمى بالقيادة التشاركية، أو القيادة الشورية، كما أشار (موفق محمد حريري، ٢٠٠٧) إلى أنه يطلق عليها مصطلح القيادة الإيجابية، والقيادة البناءة، والقيادة التوجيهية، أما (فتحي أبو ناصر، ٢٠٠٨) فقد أشار إلى أنها تسمى بالإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف التي توزع فيها الأدوار إلى هدف يراه الجميع بوضوح.

وعرف (قاسم بن عائل الحربي، ٢٠٠٤: ١٠٦) القيادة الديمقراطية بأنها "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم".

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن القيادة الديمقراطية هي السلوك أو الطريقة التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلمين في إطار الاهتمام بالعمل وتخطيطه، بمشاركة المعلمين وتوزيع المسؤوليات وإقامة العلاقات معهم وإدارة الفعاليات في المدرسة، من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بطريقة تشاركية جماعية واعية.

مزايا القيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية

يشير (اسماعيل علقم، ٢٠١٣: ٣٨) إلى "أن أهم مزايا القيادة الديمقراطية قيامها على مبدأ المشاركة باتخاذ القرار، فلا تصدر قراراً إلا بعد مناقشته مع المرؤوسين، والإيمان بالحوار البناء الهادف الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد"

ويذكر (منذر قاسم الشبول، ١٩٩٦) مجموعة من الخصائص التي تميز نمط القيادة الديمقراطية عن غيرها من أنماط القيادة التربوية، ومن هذه الخصائص ما يأتي:

- إشعار المعلمين في المدرسة بأنهم مسؤولون، وأنهم عصب العملية التعليمية، وأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤدي إلى مزيد من النجاح.
- إشراك المعلمين بمؤتمرات وندوات ومجالس تتعقد مع المديرين أو المجتمع المحلي.
- تحفيز العاملين على العمل بروح التعاون.
- تشجيع المعلمين على التجديد والابتكار، ومن ثم يحاول كل معلم أن يجدد ويبدع في عمله.
- تعويد المعلمين على تقبل واحترام آراء بعضهم بعضا حتى وإن تعارضت مع آراء المديرين الخاصة.

أهمية القيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية:

أشار (شكري يوسف المطاوع، ٢٠١٢: ٢٤) إلى " أن اتباع مدير المدرسة للقيادة الديمقراطية في عمله الإداري وفي اتصاله مع العاملين في المدرسة يؤدي إلى تنمية روح التعاون والشعور بالمسؤولية، وإعطاء حرية اتصال بين المرؤوسين، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد، لذا فإن القيادة الديمقراطية قيادة إنسانية جماعية تساعد على التفاف المرؤوسين حول مديرهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لجميع العاملين في المؤسسة التربوية"

وقد ذكر (محمود المساد، ٢٠٠٥) أن القيادة الديمقراطية في المؤسسات التربوية لها العديد من الفوائد التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وتحقيق بيئة مناسبة للعمل، ومن هذه الفوائد:

- المساعدة على وجود أجواء من العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل المدرسي.
- تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين في المدرسة.
- في ظل هذا النوع من القيادة تكون دافعية المعلمين والإداريين للعمل ذاتية بدرجة كبيرة.

سلبات القيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية:

يشير (نواف سالم كنعان، ٢٠٠٩) إلى أن أبرز المآخذ التي تؤخذ على نمط القيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية يتمثل في أن هذا النمط من القيادة، على الرغم أنه يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويرفع من روحهم المعنوية، يعد أسلوبا غير عملي، كما أنه لا يعني أن يؤدي المعلمين والمرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، كما أن القيادة الديمقراطية تشكل في رأي البعض من المعلمين مظهرا من مظاهر تنازل المدير عن منصبه، ومن ثم يدل على ضعفه من

ناحية، ومن ناحية أخرى ينظر بعض المديرين إلى المشاركة على أنها كفاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.

ويضيف (قريب الله أحمد أبكر، ٢٠١٥) أن الحوار وتبادل الآراء بين القائد والمرؤوسين قد يسبب إحباط لبعض المرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون في الحوار وتبادل الآراء مضيعة للوقت، كما أن القائد الديمقراطي قد يواجه الكثير من المشاكل الإنشائية نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي هذا النمط من القيادة للتعامل معهم.

مما سبق يتبين أن القيادة الديمقراطية تفترض أن رضا المعلمين هو الذي يحقق الكفاءة، وأن على القيادة أن تخطط وتنظم وتعود المرؤوسين (المعلمين) على أن تحقيق أهداف العملية التعليمية ناتج من تحقيق أهدافهم، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات والكلمة الطيبة من المديرين إلى المعلمين لها تأثير أكبر من المكافأة المالية وتشجع على المبادرة والتعاون، غير أن هذا النمط لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه إلا أنه يعد من أفضل أنماط القيادة المدرسية، فحرص القائد على إشباع حاجات المعلمين وتركيزه على الجوانب الإنسانية والتدريبية معهم يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها.

نظريات القيادة:

حاولت هذه النظريات البحث في الأسباب التي تحدد طبيعة القيادة والعوامل المتعلقة بظهور القادة، وتتمثل هذه النظريات في:

١ - نظرية الرجل العظيم Great man

يرجع ظهور هذه النظرية إلى الإغريق، لذا تعد من أقدم النظريات القيادية، وترى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، ويصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يتمتعون بالخصائص اللازمة للقيادة التي تجذب أتباعهم ومؤيديهم، وأن سمات القيادة مورثة وليست مكتسبة، وأن ما يطرأ على هؤلاء الأتباع من تغيرات يتم من خلال هذا الشخص الذي يتمتع بقدرات غير عادية، ويمتلك حرية الإرادة المطلقة والقدرة على احتواء الأزمات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. (طلال عبد الملك الشريف، ٢٠٠٤).
إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات عديدة، وذلك أنها تؤمن بأن القادة يولدون متمتعين بالفطرة بسمات القادة، كما أنها لا تؤمن بتطوير وتنمية القدرات والمواهب، فالقيادة لا تولد ولا توجد من فراغ وإنما هناك ظروف ومجموعة من العوامل ساعدت على خلق القائد، كما أن هذه النظرية لم تأخذ في الحسبان ظروف المجتمعات وخصائصها العمرية أو العرقية أو التعليمية وحجمها أيضا، فقدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة، كما أن هذه الظروف هي التي تحدد مدى فعالية القيادة. (ماجدة إبراهيم الجارودي، ٢٠١١).

٢- نظرية السمات أو الخصال في القيادة Trait theory

"مهتد نظرية الرجل العظيم لمداخل أكثر واقعية لسمات القيادة، وتري هذه النظرية أن هناك سمات وصفات للقائد تؤهله لتولي القيادة، وتنادي هذه النظرية بالبحث عن الصفات المادية المشتركة بين القادة والمرؤوسين على أن تكون صفات القائد الأكبر بارزة لديه بشكل أكثر وضوحا منها لدى المرؤوسين، ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في القوة والمهابة باعتبارها من مكونات الشخصية الناضجة، بالإضافة إلى الإرادة والحزم والهدوء والثقة بالنفس والاعتزاز بها، والذكاء، والشجاعة، وتحمل المسؤولية، والأمانة، والابتكار، والترفع عن الصغائر، والتفاؤل" (محمد أحمد درويش، ٢٠٠٩: ١٥٣).

ويحدد (زوزيت مسروب زكريان، ١٩٩٧) الصفات التي تؤثر على فعالية القيادة في المنظمات منها:

- النضج الاجتماعي واتساع العلاقات (الاتزان العاطفي - احترام وتقدير الذات - أنشطة خارجية).
- دوافع داخلية ورغبة في الإنجاز.
- اتجاهات لتكوين علاقات انسانية.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها لم تستطع تحديد الصفات القيادية التي يمكن أن تتكرر باستمرار للتمييز بين القادة وغيرهم، كما أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، ومن ثم سنظل رؤية هذه النظرية مجرد تصور نظري ليس لها أي قيمة تحليلية. (سبيت بن سالم المشرفي، ٢٠١٥).

ثانياً: الرضا الوظيفي Job satisfaction :

يعد الرضا الوظيفي من أهم العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه (حسين حريم، ٢٠٠٤)، والرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين التربويين بدراسته ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا هو تزويد القادة التربويين بالأراء والأفكار التي تساعدهم على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل. (محمد عبود الحراشنة، ٢٠٠٨).

مفهوم الرضا الوظيفي: يعرفه (خالد العامري، ٢٠٠٦) بأنه الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق نوعاً من الرضا، ويرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة العمل أو

اكتساب مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق عمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الشكر والثناء.

وبناء على ما أطلع عليه الباحث من دراسات سابقة حول هذا الموضوع، يعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه مقدار شعور المعلم بالسعادة والإيجابية والراحة النفسية نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو ما يقدمه له مدير المدرسة من إشباع للحاجات المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توافر البيئة المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتقاس بالاستبانة المقدمة في الدراسة (مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة، مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة، مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت).

أهمية الرضا الوظيفي:

يقضي معظم الأفراد جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومن ثم يترتب عليه فائدة بالنسبة للعاملين والمؤسسة (يوسف محمد القبلان، ١٩٨١)، كما أن الرضا الوظيفي عند المعلمين ينعكس أثره على الطلبة فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الأكثر رضاً يميلون لتحقيق مستويات عليا من الإنتاجية، وأن المعلمين الذين حقق تلاميذهم إنجازاً دراسياً مرتفعاً يشعرون بالرضا عن عملهم.

(عبدالله بن خليفة التويجري، ٢٠٠٩)، "ورضا الأفراد له أهمية كبيرة، حيث يعد مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تؤديها المنظمة عندما تقوم برفع أجور العاملين أو تطبيق برامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات" (عبد السلام غندور إبراهيم، ٢٠١٦: ٦٠).

نظريات الرضا الوظيفي:

الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية تطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة أو خارجها، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

والرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد لدى الأفراد، وفيما يأتي عرض لأهم هذه النظريات:

نظرية ماسلو للحاجات (Masloue Hierarchy of Needs): تعد هذه النظرية التي قدمها العالم ابراهام ماسلو سنة (١٩٥٤) من أقدم النظريات وأشهرها التي وضعت لتفسير الدوافع الإنسانية، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (زويش سامية، ٢٠١٤)

- إن الإنسان لديه الرغبة الدائمة والمستمرة في إشباع حاجاته، ومن ثم فإن السلوك الإنساني مدفوع دائماً بالرغبة في إشباع ما يشعر به من حاجاته غير المشبعة، مثال ذلك أن الإنسان عندما يشعر بالحاجة إلى الطعام، فإن سلوكه يكون مدفوعاً بالسعي إلى إشباع هذه الحاجة والقضاء على حالة الجوع الذي دفعته لهذا السلوك.

- إن حاجات الإنسان مرتبة ترتيباً هرمياً حسب درجة أهميتها، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية على النحو التالي: الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام والتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.

- الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل متدرج، يبدأ بإشباع الحاجات الأكثر إلحاحاً ومن ثم يقل تأثير هذه الحاجة على سلوكه، أو ينعدم بمجرد إشباعها، وبالتالي تظهر حاجة أخرى تليها في الأهمية وغير مشبعة تؤثر على سلوك الإنسان، وتدفعه نحو إشباعها.

مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكاً يكمن في وجدان الفرد، إلا أن هذه المشاعر الكامنة قد تظهر في سلوكه الخارجي في العمل، ويختلف الأفراد في درجة انعكاس مشاعرهم واتجاهاتهم النفسية على سلوكهم وتصرفاتهم، وعلى أية حال فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية، زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه، وكلما كان راضياً عن العمل ومشاعره إيجابية، شعر أن هذا العمل يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته.

ثالثاً: واقع القيادة الديمقراطية في مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة

كان لا بد أن يكون للاتجاهات الحديثة في الإدارة صداها على الإدارة المدرسية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي وسعت من مجالات العمل فيها، فقد شهدت الإدارة المدرسية تغييرات إدارية وتربوية جعلت من الصعب إدارة المدرسة من قبل فرد واحد، كما أن الاهتمام بتحقيق أهداف العملية التعليمية لم يعد يقتصر على اهتمام الإدارة بطرق التدريس، بل تعداها إلى الاهتمام بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية، فقد حرصت وزارة التربية والتعليم في قرارها الوزاري رقم (٢٤٠) لسنة ٢٠١٥م في توزيعها لمهام ومسؤوليات مدير المدرسة الإدارية على تحقيق وتطبيق القيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف

التربوية بإشراك المعلمين والعاملين في جميع مستوياتها، ويتضح ذلك من خلال المهام الأساسية لمديري المدارس في دولة الإمارات على النحو التالي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥):

١- **التخطيط:** حيث يشكل مدير المدرسة لجنة لوضع الخطة السنوية للمدرسة ، وتضم ممثلين عن الإداريين والمعلمين، على أن يراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين والطلبة وإمكانات المدرسة والمجتمع المحلي، وتشمل الخطة السنوية على جدول الأعمال اليومية من حيث التوقعات المستقبلية للمعلمين والمستخدمين ، كذلك المبنى والفصول الدراسية ثم التجهيزات والخدمات.

٢- **التنظيم:** يعد مدير المدرسة المسؤول الأول حيث يرأس اللجان المدرسية، كما يقوم بتزويد المدرسة بما تحتاجه من كتب، فضلا عن تزويد الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم بالمعلومات والبيانات التي تحتاجها إدارة المنطقة التعليمية التابع لها، كذلك تنفيذ جميع البلاغات والتعليمات القادمة من الوزارة، كما يتولى مدير المدرسة تنظيم الاجتماعات مع المعلمين لدراسة المجتمع المحلي وأساليب العمل المدرسي وطرق تحسينها، ويقوم بتوزيع المهام على الإداريين والمعلمين وضبط دوامهم في المدرسة، ويطلع المعلمين على جميع الأعمال ومناقشتهم فيها من أجل تحسينها.

٣- **التوجيه:** حيث يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم واتجاهاتهم عن طريق توفير المراجع العلمية والتربوية، وترشيحهم لدورات لتتمة قدراتهم ورفع كفاءتهم.

٤- **التقويم:** ويشتمل على استخدام أفضل الوسائل في المدرسة، والعمل على صيانة وتحسين الإمكانات، وحصر حالات التفوق والضعف، وإجراء البحوث الميدانية لدراسة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها.

وانسجاما مع رؤية الإمارات ٢٠٢١ التي أطلقتها حكومة الإمارات العربية المتحدة، والتي تهدف إلى أن تكون الدولة ضمن أفضل دول العالم تعليميا، وما تتضمنه تلك الرؤية من تطوير التعليم وتحسين مخرجاته وضمان جودة الخدمات المقدمة للطلبة، أطلقت وزارة التربية والتعليم مبادرة المدرسة الإماراتية التي تركز على تحديث وتطوير شكل التعليم في الدولة، وتهدف الوزارة إلى إنشاء المدرسة الاماراتية بمواصفات قياسية عالمية المستوى، تطبق مناهج علمية حديثة ومطورة من أجل اكساب الطلبة مهارات التفكير العليا، ليكونوا قادرين على النقد البناء، والمناقشة والتحليل والتفكير والإبداع، واتخاذ القرارات الصائبة، والهدف من إنشاء المدرسة الإماراتية هو توفير خدمات تعليمية عالية الجودة ابتداء من مراحل الطفولة المبكرة ، وجعل مفهوم التعليم المستمر مدى الحياة واقعا ملموسا، وتحسين جودة وكفاءة قطاع

التعليم والتدريب المهني ، وتعزيز مفهوم الإبداع وغرس روح الابتكار. (منظومة التعليم الإماراتية ، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥)

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، ولكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى الكشف عن أثر القيادة المدرسية الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، ووصف خصائصه وبهدف جمع البيانات والتحقق من صحتها.

مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم حوالي (٣٤٣٠) معلم ومعلمة، موزعين على (٦٤) مدرسة للحلقة الثانية والحلقة الثالثة في منطقة العين التابعة لإمارة أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة للعام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م. (إحصائية دائرة التعليم والمعرفة - أبوظبي، ٢٠١٧)

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة الممثلة لمجتمع البحث الأصلي من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٠١) معلم ومعلمة، بنسبة ٩% تقريبا من حجم المجتمع الأصلي، وتم اختيارهم من (١٢) مدرسة، الملحق (ج) قائمة بأسماء المدارس التي تم فيها تطبيق أداة الدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية كما في الجدول رقم ١،٣

جدول ١،٣ وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العينة	النسبة المئوية
النوع	ذكور	١٧١	٥٦,٨%
	إناث	١٣٠	٤٣,٢%
	المجموع	٣٠١	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس وما دون	٢٨٢	٩٣,٧%
	دراسات عليا	١٩	٦,٣%
	المجموع	٣٠١	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٥	٥%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٩	١٦,٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٣٧	٧٨,٧%
	المجموع	٣٠١	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، يقيس من خلالها درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الديمقراطية من

وجهة نظر المعلمين، إضافة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف بعدها عن أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم بناء الاستبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتحتوي الاستبانة على (٦٨) فقرة موزعة على مجالين:

المجال الأول: القيادة الديمقراطية، ويتكون من ٢٦ فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة الديمقراطية بمدارس مدينة العين بالإمارات العربية المتحدة.

المجال الثاني: الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويتكون من (٤٢) فقرة لقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس العين موزعة على أربعة محاور:

١- المحور الأول: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الخاص بالعلاقة مع مدير المدرسة.

٢- المحور الثاني: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الخاص بالعلاقة مع الزملاء.

٣- المحور الثالث: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الخاص بطبيعة الوظيفة.

٤- المحور الرابع: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الخاص بالتدريب والمكافآت.

متغيرات الدراسة:

● **المتغيرات المستقلة:**

- النوع وله مستويان: ذكر وأنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس وما دون، دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه).
- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

● **المتغير التابع:** يتحدد المتغير التابع بعنوان الدراسة " أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات والمقترحات: أولاً: نتائج الدراسة وتفسيرها الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية بمدينة العين

م	الفقرات	قيمة " كاك"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المدرسية وتحمل مسؤوليتها.	**٢٢٤	٤,٣٨	٠,٦٥٥	١٥	عالية جدا
٢	يحرص المدير على روح الود والاحترام والتعاون بين المعلمين.	١٧٠,٦ **	٤,٦١	٠,٥٤٦	٢	عالية جدا
٣	يحرص المدير على الاحترام المتبادل بين المعلمين وأولياء الأمور.	١٧٢,٤ **	٤,٦٢	٠,٥٣٢	١	عالية جدا
٤	يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات طيبة مع أولياء الأمور.	١٧٠,٨ **	٤,٦١	٠,٥٥٢	٢م	عالية جدا
٥	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في وضع الخطط التعليمية.	١٣٤,٤ **	٤,٥٤	٠,٥٧٩	٤	عالية جدا
٦	يحرص المدير على توفير المناخ التعليمي المناسب للمعلمين والطلبة	٤١٢,٤ **	٤,٥١	٠,٦٢	٦م	عالية جدا
٧	يتصف المدير بالعدل في تقييم المعلمين.	١١٥,٣ **	٤,٥	٠,٦٠٩	٧	عالية جدا
٨	يسمح المدير للمعلمين بالاطلاع على تقييمهم ومناقشته.	١٥٢,٨ **	٤,٥٨	٠,٥٦٣	٣	عالية جدا
٩	يهتم المدير بالمستجدات التربوية.	**١٦٩	٤,٦١	٠,٥٢٨	٢م	عالية جدا
١٠	يشجع المدير المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	١٣٥,٣ **	٤,٥٣	٠,٥٥٧	٥	عالية جدا
١١	يشجع المدير المعلمين على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التدريس.	**١٥٥	٤,٥٨	٠,٥٥١	٣م	عالية جدا
١٢	يحرص المدير على التعرف على الحاجات المهنية للمعلمين.	١٣٥,٢ **	٤,٥٤	٠,٥٧٤	٤م	عالية جدا
١٣	يوفر المدير للمعلمين الرعاية والاهتمام للتكيف الدراسي.	٢٧٦,٦ **	٤,٥٣	٠,٥٩٧	٥م	عالية جدا
١٤	يحرص المدير على تقديم المعلمين حصص بالتعاون مع المشرفين	٢٤٢,٩ **	٤,٤٤	٠,٦١٧	١٢	عالية جدا
١٥	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بمناقشة قراراته.	٢١٧,٢ **	٤,٤	٠,٦٦٤	١٤م	عالية جدا
١٦	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين لحل المشكلات المدرسية المختلفة.	١٠٢,١ **	٤,٤٦	٠,٦٢٤	١١	عالية جدا
١٧	يعطي المدير المعلمين حرية ممارسة	٢٤٢,٢	٤,٤٣	٠,٦١٦	١٣	عالية

جدا				**	مهامهم وفقا للثقافة المدرسة	
عالية	١٣ م	٠,٦٣٢	٤,٤٣	٢٣٣,٩	يراعي المدير ظروف وقدرات المعلمين عند توزيع المهام.	١٨
جدا				**		
عالية	١٤	٠,٦٣٣	٤,٤	٢٢٨,٢	يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ليتمكنوا من انجاز مهامهم	١٩
جدا				**		
عالية	١٦	٠,٧٠٧	٤,٣٤	١٨٨,٦	يعقد المدير لقاءات دورية مع المعلمين للتعرف على مشكلاتهم.	٢٠
جدا				**		
عالية	١٠	٠,٦٠٨	٤,٤٧	١٠٧,٥	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	٢١
جدا				**		
عالية	٥ م	٠,٥٨	٤,٥٣	١٣٢**	يبيد المدير استعداده لتقديم المساعدة للمعلمين وقت الحاجة.	٢٢
جدا				**		
عالية	٩	٠,٥٩٢	٤,٤٨	٢٥٦,٥	يحتفل المدير بإنجازات المعلمين والطلبة.	٢٣
جدا				**		
عالية	٦	٠,٥٦٣	٤,٥١	١٢٨,١	يتعامل المدير مع النزاعات داخل المدرسة بحكمة ومهارة.	٢٤
جدا				**		
عالية	٨	٠,٦١٤	٤,٤٩	٢٥٣,٦	يحرص المدير على غرس الثقة في نفوس المعلمين.	٢٥
جدا				**		
عالية	٩ م	٠,٦١٤	٤,٤٨	٢٥٠,١	يوازن المدير بين العلاقات الشخصية والقرارات الإدارية.	٢٦
جدا				**		
عالية		٠,٥٩٧	٤,٥	١٩٢,٦	ممارسة القيادة الديمقراطية ككل	
جدا				**		

جدول ٢,٤ : استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الديمقراطية (ن=٣٠١) يتضح من الجدول رقم ٢,٤ أن المتوسط الحسابي لممارسة القيادة الديمقراطية ككل يساوي (٤,٥) بينما الانحراف المعياري يساوي (٠,٥٩٧)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين للقيادة الديمقراطية جاءت بدرجة عالية جدا، وهذا يتوافق مع ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولأن القادة في المدرسة الإماراتية بممارستهم للنمط الديمقراطي تجسيدا لفهم رؤية الدولة ورسالتها في مجال التعليم، وهم القوة من خلال ممارستهم المهنية والتفاعل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، والمدير القائد الذي يمارس هذا الأسلوب القيادي مع المعلمين تكون اتجاهاتهم إيجابية نحو المهنة باعتبار أن المدير القائد له تأثير على العاملين معه ويستطيع الموافقة بين مصلحة المدرسة ومصلحة الموظفين فيها.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة العين؟

مجال الرضا الوظيفي ككل: لمعرفة الرضا الوظيفي ككل لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية الرتبية لكل محور من محاور الرضا الوظيفي، والجدول رقم ٣،٤ التالي يوضح ذلك:

جدول ٣،٤

استجابات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة العين (ن=٣٠١)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى
١	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة.	٤,٤	٠,٦٦٩	عالية جدا
٢	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء.	٤,٤٦٢	٠,٦٥٨	عالية جدا
٣	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة.	٤,٤	٠,٦٨٧	عالية جدا
٤	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت.	٣,٨٨	٠,٩٨٩	عالية
	الرضا الوظيفي ككل	٤,٢٨٥	٠,٧٥٠	عالية جدا

يتضح من الجدول رقم ٣،٤ أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي ككل يساوي (٤,٢٨٥)، بينما الانحراف المعياري يساوي (٠,٧٥٠)، وهذا يدل على أن درجة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية والحلقة الثالثة في مدينة العين جاء بدرجة عالية جدا، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الرضا الوظيفي بين (٣,٨٨ - ٤,٤٦٢)، وبانحراف معياري بين (٠,٦٥٨ - ٠,٩٨٩)، وجاء محور مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء في المرتبة الأولى، وجاء كل من محور مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع المدير ومحور مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة في المرتبة الثانية، ثم محور مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت في المرتبة الثالثة.

وسبب توفر الرضا الوظيفي عند المعلمين يرجع إلى الجو المدرسي الذي يسوده الهدوء والاستقرار، والتعاون بين المعلمين أنفسهم في المدرسة واحترام بعضهم البعض، ووجود المدير القائد الذي يتشاور مع المعلمين ويأخذ آراءهم ويسعى إلى نشر الراحة والطمأنينة والسعادة في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله بن عايض الروقي، ٢٠١١) التي أكدت أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة جاء بدرجة عالية، وتتفق أيضا مع دراسة (عبدالله شبيب الشهراني، ٢٠١٣) التي أظهرت أن

مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المعلمين في محافظة بيشة كان مرتفعاً، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (حسين مرضي الدوسري، ٢٠١٣) التي جاء فيها توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، ودراسة (معد عبود الحراحشة، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط، وتختلف أيضاً مع دراسة (محمد حسين أبوسنية، ٢٠١٤) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية ترجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
أولاً: النوع، المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار "ت" للمجموعات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية لمتغير النوع والمؤهل العلمي ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم ٨،٤ التالي:

جدول ٨،٤ قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير النوع والمؤهل العلمي.

المتغيرات	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	النوع	١٧ ١	١١٨,٠١	١٠,٤٩٥	١,٧٧٥	٢٩٩	٠,٥٨٩
	انثى	١٣ ٠	١١٥,٧٣	١١,٩١٩			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٨ ٢	١١٨,٤٧	٨,٢٨٢	٠,٥٨١	٢٩٩	١,٢٠٩
	دراسات عليا	١٩	١١٦,٩٣	١١,٣٤٣			

يتضح من الجدول السابق رقم ٨،٤ ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير النوع، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (١,٧٧٥) وهي قيمة غير دالة احصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥ .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٥٨١) وهي قيمة غير دالة احصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥ .

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى ظروف العمل المدرسي وإجراءاته وبيئته المتشابهة، وكذلك تشابه تنفيذ المهام المدرسية، إضافة إلى أن تطبيقات العمل الإدارية التي يطبقها المدير تستند إلى لوائح وقوانين وأنظمة وتعليمات متشابهة حيث أن مصدرها واحد وهو وزارة التربية والتعليم، وأن مدير المدرسة يطبقها على جميع المعلمين بالعدل والمساواة، والمدير الذي يمارس القيادة الديمقراطية يتشاور مع المعلمين ويتعاون معهم، ويكونوا معا على قدر من التفاهم والمحبة والاحترام المتبادل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موفق أحمد العجارمة، ٢٠١٢) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطي السائد تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ومع دراسة (عبدالله شبيب الشهراني، ٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد العينة حول النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى مديري المدارس في محافظة ببشه تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتتفق أيضا مع دراسة (نجاه محمد فرج، ٢٠١٦) التي جاء فيها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في النمط الديمقراطي السائد للقيادة التربوية يرجع لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم ٩,٤ الآتي:

جدول ٩,٤

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير الخبرة.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	٣١٣,٨٨٢	٢			
	داخل المجموعات	٣٧١٢٠,٨٤٩	٢٩٨	١٥٦,٩٤١		٠,٦١٢
	الدرجة الكلية	٣٧٤٣٤,٧٣١	٣٠٠	١٢٤,٥٦٧	١,٢٦	غير دالة

يتضح من الجدول رقم ٩,٤ :

— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الديمقراطية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) قد عملوا في عدة مدارس، وتعايشوا مع أنماط إدارية مختلفة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الديكتاتوري، التسيبي)، وكذلك أصحاب الخبرات القصيرة والمتوسطة لديهم القناة التامة بأن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية فاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (نجاه محمد فرج، ٢٠١٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين من وجهة نظرهم لممارسة المدير لنمط القيادة الديمقراطي السائد تعزى لمتغير الخبرة، ومع دراسة (عبدالله شبيب الشهراني، ٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى مديري المدارس في محافظة ببشه تعزى إلى سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد الصانع ومحمود حسين، ١٩٩٤) التي جاء فيها أن هناك فروق دالة إحصائية يعزى إلى الخبرة لصالح المديرين الأكثر خبرة وأن المديرين الأكثر خبرة يمارسون النمط الديمقراطي، حيث أن لعامل الخبرة والعمر أثرا في تفهم أنماط القيادة باعتبارهم مرحلة هامة للنضج والكمال والرضا النفسي والاجتماعي والمهني للمعلمين.

الإجابة عن السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية يرجع لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية حسب متغير النوع (ذكر - أنثى)، والمؤهل العلمي ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم ١٠,٤ التالي:

جدول ١٠،٤

قيمة " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية حسب متغير النوع والمؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المجموعة	المتغيرات	محاور الرضا الوظيفي
٠,٠٥ دالة	٢٩٩	٢,٢٨٧	٤,٣٢	٤٤,٩٥٩	١٧١	ذكر	النوع	المحور الأول: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٥,٢٨٥٤	٤٣,٦٩٢	١٣٠	انثى		بالعلاقة مع مدير المدرسة.
٠,١٤٣ غير دالة	٢٩٩	٠,٤٣٦	٤,٨٢٣	٤٤,٤٤	٢٨٢	بكالوريوس	المؤهل العلمي	المحور الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٤,٤٢٨	٤٣,٩٥	١٩	دراسات عليا		بالعلاقة مع زملاء
١,٢٠٩ غير دالة	٢٩٩	٠,٦٥٧	٤,٠٨٨	٣٥,٨٥٣	١٧١	ذكر	النوع	المحور الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٦,٤٢٣	٣٥,٤٥٣	١٣٠	انثى		بالمهنة
٠,٦٥٢ غير دالة	٢٩٩	٠,٤٠٥	٥,٢٩	٣٥,٧١٣	٢٨٢	بكالوريوس	المؤهل العلمي	المحور الرابع: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٤,١٧	٣٥,٢١	١٩	دراسات عليا		بالتدريب والمكافآت
٠,٣٣١ غير دالة	٢٩٩	٠,٥٣٨	٧,٣٢٥	٧٠,٢	١٧١	ذكر	النوع	المحور الخامس: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٧,٥٤	٧٠,٧	١٣٠	انثى		بالتدريب والمكافآت
٠,١٢٧ غير دالة	٢٩٩	٠,٣١	٧,٥٢	٧٠,٤٤	٢٨٢	بكالوريوس	المؤهل العلمي	المحور السادس: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٥,٧٥	٦٩,٨٩	١٩	دراسات عليا		بالتدريب والمكافآت
٠,٣٨٧ غير دالة	٢٩٩	٠,٩٨٦	٥,٥٢٧	٣٢,٥٧	١٧١	ذكر	النوع	المحور السابع: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٥,٢١٥	٣٣,١٩	١٣٠	انثى		بالتدريب والمكافآت
٠,١١ غير دالة	٢٩٩	٠,٦٥٧	٥,٤٤٤	٣٢,٨٩	٢٨٢	بكالوريوس	المؤهل العلمي	المحور الثامن: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة
			٤,٦٤٨	٣٢,٠٥	١٩	دراسات عليا		بالتدريب والمكافآت
			١٨,٣٩	١٨٣,٥٩	١٧١	ذكر	النوع	

١,٢٣	٢٩٩	٠,٢٦٢						مجال الرضا الوظيفي ككل
غير دالة			٢٠,٠٢	١٨٣	١٣٠	انثى		
			١٩,٣١٢	١٨٣,٥	٢٨٢	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
٠,٤٤٥	٢٩٩	٠,٥٢٧	١٥,٤٢٣	١٨١,١١	١٩	دراسات عليا		
غير دالة								

يتضح من الجدول رقم ١٠,٤ :

أولاً: النوع : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير النوع لصالح المعلمين الذكور (المتوسط الأكبر = ٤٤,٩٥٩)، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٢,٢٨٧) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين ولكن تزداد ارتباطاً بين المعلمين الذكور ومدير المدرسة إضافة إلى حرص المدير على تكوين علاقات إنسانية طيبة لتوفير جو اجتماعي صحي يسوده الود والاحترام المتبادل " ويظهر ذلك جلياً في الفقرة " أسلوب مدير المدرسة في التعامل يتصف بالتقدير والاحترام" والتي جاءت في المرتبة الأولى (بمتوسط = ٤,٥٣).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (فاطمة عبدالحليم ومهاوش عبد اللات، ٢٠٠٤) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الرضا الوظيفي عن علاقات العمل لصالح المعلمين الذكور، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة، (مبارك عبدالله الخشاب، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية بين المعلمين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي الخاص بالعلاقة مع مدير المدرسة، ودراسة (جواد محمد الشيخ وعزيزة عبدالله شير، ٢٠٠٨) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية عن الرضا الوظيفي لصالح المعلمين الإناث عن الذكور، كذلك دراسة (علي محمد الغامدي، ٢٠١٤) والتي كشفت عن ارتفاع معدل الرضا الوظيفي بين المعلمين الأكبر سناً عن المعلمين صغار السن حديثي التعيين، ويعزي ذلك إلى أن المعلمين الأكبر سناً لديهم ألفة بالمناهج الدراسية، والنظم الإدارية المعمول بها في المدرسة.

ويرجع الباحث ما توصل إليه من نتائج إلى بيئة العمل المدرسي المتشابهة، وهذا يتفق مع دراسة (نبيلة يوسف الكندري، ٢٠١٥) التي أوضحت اتفاق وجهات نظر المعلمين عن الرضا الوظيفي في مجال العلاقة مع الزملاء والحوافز وطبيعة العمل تبعاً لمتغير النوع، وتتفق أيضاً مع دراسة (مصطفى بن هلال الكندي، ٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين

متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع، وبينما تختلف عن دراسة (نورة بنت عطيه الزهراني، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستويات الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، حيث ارتفاع معدل الرضا الوظيفي عند المعلمين الإناث عن الذكور.

ثانياً: المؤهل العلمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٤٣٦) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٤٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٦٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٦٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة "ت" تساوي (٠,٥٢٧) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠,٠٥.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (مبارك عبدالله الخشاب، ٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات الرضا الوظيفي للمعلمين، ومع دراسة (مصطفى بن هلال الكندي، ٢٠١٤) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسة (علي محمد الغامدي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود علاقة بين المؤهل التعليمي وأداء العمل الناتج عن وجود الرضا الوظيفي.

ثالثا: سنوات الخبرة

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية ترجع لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم ١١،٤ الآتي:

جدول ١١،٤

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية حسب متغير الخبرة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى دلالة
المحور الأول: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع المدير	بين المجموعات	١١,٦٦١	٢			
	داخل المجموعات	٦٨٨٣,٢٥٦	٢٩٨	٥,٨٣١	٠,٢	٠,٦٧
	الدرجة الكلية	٦٨٩٤,٩١٧	٣٠٠	٢٣,٠٩٨	٥٢	٧ غير دالة
المحور الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	٣,٧٣١	٢			
	داخل المجموعات	٨١٨٧,٦٥١	٢٩٨	١,٨٦٦	٠,٠	٠,٢١
	الدرجة الكلية	٨١٩١,٣٨٢	٣٠٠	٢٧,٤٧٥	٦٨	١ غير دالة
المحور الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة	بين المجموعات	١٧,١٠٧	٢			
	داخل المجموعات	١٦٤٥٧,٤٤٤	٢٩٨	٨,٥٥٤	٠,١	٠,٣٤
	الدرجة الكلية	١٦٤٧٤,٥٥١	٣٠٠	٥٥,٢٢٦	٥٥	٧ غير دالة
المحور الرابع: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت	بين المجموعات	٥٣,٠٣٤	٢			
	داخل المجموعات	٨٦٧٧,٣١١	٢٩٨	٢٦,٥١٧	٠,٩	٠,١١
	الدرجة الكلية	٨٧٣٠,٣٤٦	٣٠٠	٢٩,١١٨	١١	٠ غير دالة
مجالات الرضا الوظيفي ككل	بين المجموعات	١٤٧,٤٦٦	٢			
	داخل المجموعات	١٠٩٠٣٩,٩٦٩	٢٩٨	٧٣,٧٣٣	٠,٢	١,٧٦
	الدرجة الكلية	١٠٩١٨٧,٤٣٥	٣٠٠	٣٦٥,٩٠٦	٠,٢	٧ غير دالة

يتضح من الجدول رقم ٤، ١١ ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" تساوي (٠,٢٥٢) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" تساوي (٠,٠٦٨) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" تساوي (٠,١٥٥) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت السائدة في المدارس الحكومية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" تساوي (٠,٩١١) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للرضا الوظيفي السائد في المدارس الحكومية حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" تساوي (٠,٢٠٢) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الديمقراطية لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع المعلمين، دون الأخذ في الاعتبار متغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (مبارك عبدالله الخشاب، ٢٠١٤) والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر متغير سنوات الخبرة في الرضا الوظيفي، ودراسة (محمد الشوامرة، ٢٠٠٧) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في مجال الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك دراسة (عبدالله بن خليفة التويجري، ٢٠٠٩) التي أظهرت أنه لا يوجد تأثير للخبرة التعليمية للمعلمين على الرضا الوظيفي، ودراسة (مصطفى بن هلال الكندي، ٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق أيضاً مع دراسة (محمد حسين أبوسنية، ٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ .

لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة ، ومع دراسة (محمد الشوامرة، ٢٠٠٧) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حسين عبدالقادر شحادة، ٢٠٠٢) التي كشفت عن ارتفاع معدل الرضا الوظيفي بين المعلمين الأكثر خبرة، حيث إنها أكدت كلما زادت مدة الخبرة للمعلمين زادت درجة الرضا الوظيفي لديهم. الإجابة عن السؤال الخامس: ما أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، للتعرف على أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، والجدول رقم ١٢،٤ يوضح ذلك

جدول ١٢،٤

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة

المحور الأول: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع المدير					
الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	
٠,٠١	٥٢١,٠٦٣	٠,٦٣٤	٠,٦٣٥	٠,٧٩٧	
مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
٠,٠٥	٢,٨٤٢	--	١,٧٦٢	٤,٣٧٦	الثابت
٠,٠١	٢٢,٨٢٧	٠,٧٩٧	٠,٠١٥	٠,٣٤٢	المتغير
المحور الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء					
الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	
٠,٠١	١١٢,٨٦٧	٠,٢٧٢	٠,٢٧٤	٠,٥٢٣	
مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
٠,٠١	٢,٥٩٢	--	٢,٧١	٧,٠٢٣	الثابت
٠,٠١	١٠,٦٢٤	٠,٥٢٣	٠,٠٢٣	٠,٢٤٥	المتغير
الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	

الثالث:					
مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
٠,٠١	٥,٧٠٦	--	٣,٤	١٩,٤٠٣	الثابت
٠,٠١	١٥,٠٦٧	٠,٦٥٧	٠,٠٢٩	٠,٤٣٦	المتغير
الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	
٠,٠١	١١٧,٢٧٤	٠,٢٧٩	٠,٢٨٢	٠,٥٣١	المحور الرابع:
مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
غير دالة	١,٠٢٢	--	٢,٧٨٣	٢,٨٤٣	الثابت
٠,٠١	١٠,٨٢٩	٠,٥٣١	٠,٠٢٤	٠,٢٥٦	المتغير
الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R	
٠,٠١	٣٨١,٩٩٦	٠,٥٥٩	٠,٥٦١	٠,٧٤٩	مجال الرضا الوظيفي ككل
مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
٠,٠١	٤,٣٧٣	--	٧,٦٩٤	٣٣,٦٤٥	الثابت
٠,٠١	١٩,٥٤٥	٠,٧٤٩	٠,٠٦٥	١,٢٧٩	المتغير

يتضح من الجدول رقم ١٢,٤ ما يلي:

– بالنسبة للمحور الأول: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة

يتضح أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للقيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة هي (٤,٦٣%)، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (٥٢١,٠٦٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع مدير المدرسة، كما يتضح من الجدول السابق باستقراء قيم (T) للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢٢,٨٢٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

— بالنسبة للمحور الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء يتضح أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للقيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء هي (٢٧,٢%)، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (١١٢,٨٦٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الزملاء، كما يتضح من الجدول السابق باستقراء قيم (T) للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٠,٦٢٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

— بالنسبة للمحور الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة يتضح أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للقيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة هي (٤٣%)، كما يتضح أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (٢٢٧,٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة، كما يتضح من الجدول السابق باستقراء قيم (T) للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٥,٠٦٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

— بالنسبة للمحور الرابع: مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت يتضح أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للقيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت هي (٥٥,٩%)، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (٣٨١,٩٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية في مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب والمكافآت، كما يتضح من الجدول السابق باستقراء قيم (T) للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٠,٨٢٩)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

— بالنسبة للرضا الوظيفي ككل يتضح أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للقيادة الديمقراطية في الرضا الوظيفي هي (٢٧,٩%)، كما يتضح أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (١١٧,٢٧٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وكما يتضح من الجدول السابق باستقراء قيم (T) للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية)، بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٩,٥٤٥)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وتعد هذه النتيجة متفقة تماما مع طبيعة نمط القيادة الديمقراطي الذي يركز على تنمية العلاقات الانسانية في جو يسوده روح التعاون والود والعدالة والمساواة واحترام آراء ومشاعر المعلمين، إلى جانب اهتمام القائد الديمقراطي بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ومن ثم يزيد الشعور بالولاء والانتماء إلى المدرسة وبالتالي كان من الطبيعي أن يرتفع الرضا الوظيفي للمعلمين مع القيادة الديمقراطية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (يونس جميلة، ٢٠١٥) التي أكدت أن هناك علاقة بين النمط الديمقراطي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ورضاهم عن مهنتهم، ودراسة (خمفاني فطيمة وآخرون، ٢٠١٣) التي كشفت أن النمط القيادي الديمقراطي يلعب دوراً فعالاً في توطيد العلاقات بين المدير والعاملين وبالتالي رفع معنويات العاملين وتوفير جو مناسب للعمل وذلك يظهر جلياً من الرضا الوظيفي، ودراسة (نورة بنت عطيه الزهراني، ٢٠٠٨) والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي لمديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهه نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وكانت العلاقة أقوى في نمط القيادة الديمقراطي.

ثانياً : التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن التوصية بما يلي :
- تشجيع الإدارات والمناطق التعليمية والمديرين الجدد على نهج نمط القيادة الديمقراطية لأثره الكبير والفعال على الأداء الوظيفي.
 - الاهتمام بنشر مفهوم القيادة الديمقراطية على مستوى المدارس المختلفة لرفع الروح المعنوية للمعلمين والارتقاء بالعملية التعليمية.
 - تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين الجدد على كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، يؤدي إلى روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
 - إعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات بما يخدم العملية التعليمية ويحقق الرضا الوظيفي للمعلمين .
 - العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين خاصة في المدارس الحكومية، وذلك من خلال إتاحة الفرص أمام المعلمين للابتكار.
- ويقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- إجراء دراسات مماثلة مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى في العملية التربوية مثل: مديري المدارس، ومساعدتي المدرسين، والطلبة، وأولياء الأمور.
 - إجراء دراسات مشابهة في مناطق ومديريات أخرى من دولة الإمارات العربية المتحدة، ومراحل تعليمية أخرى.

- إجراء دراسة للتعرف على القيادة الديمقراطية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية عند المعلمين في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثره على تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- اسماعيل علقم، (٢٠١٣)، العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودفاعية المعلمين في محافظة رام الله و البيرة من وجهة نظر المعلمين (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- ٢- جلال محمد عبد الغني عبدربه، (٢٠١٤)، أثر نمط القيادة الديمقراطية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٨(١)، ٤٨-١. مصر.
- ٣- جواد محمد الشيخ وعزيزة عبدالله شير، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج ١٦، ١٦(١)، ٦٨٣-٧١١، فلسطين.
- ٤- جودة عطوي، (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، الاردن.
- ٥- حسين حريم، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦- حسين شحادة وأحمد عبدالقادر، (٢٠٠٢)، دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي السليم وتحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين في الأردن (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- ٧- حسين مرضي الدوسري، (٢٠١٣)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٨- حنان ناصر العدوانى، (٢٠١٣)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ٩- خالد العامري، (٢٠٠٦)، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ١٠- خمقاني فطيمة وآخرون، (٢٠١٣)، النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية (دراسة منشورة ضمن مقتضيات الحصول على درجة الليسانس)، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، الجزائر.
- ١١- راضية دريوش ونزيم صرداوي، (٢٠١٧)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس (دراسة ميدانية)،

- مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٩٧-١١١، الجزائر.
- ١٢- زوزيت مسروب زكريان، (١٩٩٧)، القيادة: مفهومها، ونظرياتها، مجلة رسالة المعلم، ٣٨(٣)، ٨٨-٩٢، عمان، الأردن.
- ١٣- زويش سامية، (٢٠١٤)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة - دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر.
- ١٤- سبيت بن سالم بن جمعة المشرفي، (٢٠١٥)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، الإسكندرية، ٢٥(٢)، ٤٧٣-٥٠٩، مصر.
- ١٥- شكري يوسف المطاوع، (٢٠١٢)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.
- ١٦- طلال عبد الملك الشريف، (٢٠٠٤)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، الرياض.
- ١٧- عبد السلام غندور إبراهيم، (٢٠١٦)، أثر المناخ التنظيمي السائد على الرضا الوظيفي للعميل الداخلي (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- ١٨- عبدالله بن خليفة التويجري، (٢٠٠٩)، الأنماط القيادية لمديري المدارس في مدينة بريدة في المملكة العربية السعودية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين (دراسة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ١٩- عبدالله بن عايض الروقي، (٢٠١١)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- ٢٠- عبدالله شبيب الشهراني، (٢٠١٣)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الرياض، السعودية.

- ٢١— عبدالهادي حسين، (٢٠٠١)، السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية في أماراتي دبي والشارقة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- ٢٢— علي محمد الغامدي، (٢٠١٤)، درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٠، ملحق ٣. المدينة المنورة، السعودية.
- ٢٣— فانتن أحمد أبو بكر، (٢٠٠٠)، نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة لقرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية للطباعة، القاهرة، مصر.
- ٢٤— فانتة بليسي ومحمد جميل، (٢٠٠٧)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٢٥— فاطمة عبد الحليم ومهاوش العبد اللات، (٢٠٠٤)، درجة ممارسة مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة للمهام الإدارية والفنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٢٦— فتحي أبو ناصر، (٢٠٠٨)، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢٧— قاسم بن عائل الحربي، (٢٠٠٤)، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ٢٨— قريب الله أحمد أبكر، (٢٠١٥)، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى أداء المعلمين دراسة ميدانية بولاية الخرطوم (دراسة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ٢٩— ماجدة ابراهيم الجارودي، (٢٠١١)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ٣٠— مبارك عبدالله الخشاب، (٢٠١٤)، أبعاد المناخ المدرسي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- ٣١— محمد أحمد درويش، (٢٠٠٩)، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ٣٢— محمد الشوامرة، (٢٠٠٧)، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

- ٣٣- محمد حسين الصائغ ومحمود حسين، (١٩٩٤)، الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، ٦، الرياض، السعودية.
- ٣٤- محمد حسين عبدالمحسن أبو سنينة، (٢٠١٤)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا - دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣٥- محمد عبود الحراشنة، (٢٠٠٨)، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة (رسالة ماجستير منشورة)، مجلة جامعة، ٢٤، ٣٢٣-٣٦٢، دمشق، سوريا.
- ٣٦- محمد علاء كردي، (٢٠١١)، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سوريا، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
- ٣٧- محمد محمود الخوالدة، (٢٠٠٣)، مقدمة في التربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٣٨- محمود المساد، (٢٠٠٥)، القيادة، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- ٣٩- مصطفى بن هلال الكندي، (٢٠١٤)، الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٤٠- منذر قاسم الشبول، (١٩٩٦)، المدير ودوره في بناء العلاقات الديمقراطية بين المعلمين، مجلة رسالة المعلم، العدد ٣٧ (١)، ٩٢-٩٣، الأردن.
- ٤١- موفق أحمد شحادة العجارمة، (٢٠١٢)، الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٤٢- موفق محمد حريري، (٢٠٠٧)، نمط السلوك القيادي وفق نموذج هرسي وبلانشرود وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- ٤٣- نادر أحمد أبو شيخه، (١٩٩٨)، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية.

- ٤٤- ناصر محمد العديلي، (١٩٩٥)، السلوك الإنساني التنظيمي- منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٤٥- نجات محمد فرج، (٢٠١٦)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة السلیمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد (١١٨)، ٥٧٢-٥٥٣، العراق.
- ٤٦- نبيلة يوسف الكندري، (٢٠١٥)، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٦٥ (٤٣)، ٣٠٩-٣٤٩، الكويت.
- ٤٧- نواف سالم كنعان، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٨- نورة بنت عطيه الزهراني، (٢٠٠٨)، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٥)، القرار الوزاري رقم (٢٤٠) بشأن الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الامارات العربية المتحدة.
- ٥٠- وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٥)، منظومة التعليم الاماراتية ثلاث سنوات من الانجازات (٢٠١٥ - ٢٠١٧)، الامارات العربية المتحدة.
- ٥١- يوسف محمد القبلان، (١٩٨١)، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، (دراسة ماجستير غير منشورة)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٥٢- يونس جميلة، (٢٠١٥)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة، الجزائر (رسالة ماجستير منشورة)، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠١٥، ٣١، ٦٣-٧٨، الجزائر.
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

1-Pontso Moorosi & Bongani D Bongani, (2016), School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province, South African Journal of Education, 36 (4).133- 156.
<http://dx.doi.org/10.15700/saje.v36n4a1341>

