

## الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

بهية خليل الدغيمات

تاريخ القبول: 2024/02/06

تاريخ الاستلام: 2023/12/11

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بصورته التحليلية والاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية والبالغ عددهم (716) معلم ومعلمة للعام الدراسي 2023/2024، واختيرت عينة عشوائية على متغير الجنس مكونة من (160) معلم ومعلمة، وتم تطوير مقياس لمعرفة الأنماط القيادية بواقع (43) فقرة تضمن (أربعة مجالات) وهي (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، والنمط الفوضوي، والرضا الوظيفي) أظهرت النتائج أن درجة استخدام الأنماط القيادية كانت متوسطة، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت للدراسة بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى مدراء المدارس لكونه يزيد من دافعية المعلمين للعمل، وعمل دراسات وأبحاث أخرى تتعلق بالأنماط القيادية لدى فئات ومناطق مختلفة وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، مديري المدارس الثانوية، تربية الأغوار الجنوبية، الرضا الوظيفي.

## Leadership styles among secondary school principals in the Southern Aghwar Education Directorate and their relationship to job satisfaction from the teachers' point of view

Bahiyah Khalil Al-Daghimat

### Abstract

The study aimed to identify the leadership styles of secondary school principals and their relationship to job satisfaction from the point of view of teachers, according to the variable of gender, educational qualification, and years of experience. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach in its analytical form and the questionnaire were used as a tool for the study. The study population consisted of all secondary school teachers in Education of the Southern Valley, numbering (716) male and female teachers for the academic year 2023/2024. A random sample was chosen based on the gender variable, consisting of (160) male and female teachers. A scale was developed to identify leadership styles with (43) items that included (four areas), namely (the democratic style). The results showed that the degree of use of leadership styles was moderate. The results also revealed the existence of a positive correlation with statistical significance between the democratic style of school principals and the job satisfaction of teachers. The results showed the existence of a negative correlation with statistical significance between the style. Dictatorship and anarchic style of school principals and job satisfaction of teachers. The study recommended the necessity of strengthening the democratic style among school principals because it increases teachers' motivation to work, and conducting other studies and research related to leadership styles in different groups and regions and their relationship to other variables.

**Keywords:** leadership styles, secondary school principals, southern Aghwar education, job satisfaction.

## المقدمة

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على المدير ؛ باعتباره محور العملية الإدارية والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، ويعد الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تشهدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، فلا بد من توفير السبل التي تكفل نجاحه في عمله، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات تتحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق أهدافها وأداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات والمسؤولية يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب، لأنها ستصبح غير قادرة على تحقيق آمالها وطموحاتها (الشريف، 2004).

تشكل التربية في عالمنا المعاصر الإدارة الاجتماعية لرسم معالم التقدم في أي مجتمع، وتحديد مسيرة الإصلاح فيه، بالإضافة إلى أنها أبرز الوسائل لبناء الأفراد والجماعات، ومن المؤكد أنه كلما زادت وتيرة التطور التكنولوجي زادت أهمية قيادة القطاعات بكفاءة أكبر، وازدادت الحاجة إلى وجود قادة يملكون القدرة على إدارة التغيير وتحقيق نتائج المؤسسات والعاملين بها بصورة ترفع من دافعيتهم للعمل، وتحسن رضاهم الوظيفي بما يخدم تحقيق الأهداف المطلوبة (الكيلاني، 2022).

وقد عرف أصحاب النظرية السلوكية القيادة بأنها: التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة تمكنهم من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل الوصول إلى الهدف، ويرى (Richard.2008) أن القيادة من وجهة نظر السلوكية ليست بالسيطرة على الأفراد والتحكم بهم إنما بالعمل على إطلاق قدراتهم ومواهبهم، أما أصحاب النظرية الموقفية فيروا أن القيادة تمثل خلق رؤية يتبعها الآخرون وتدفعهم للعمل باتجاهات ومواقف مختلفة، حيث عرفت بأنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن جميع أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة (أبو كشك، 2006).

وتتمثل أهمية القيادة في ما توليه من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم، مما يؤدي إلى تحقيق التطلعات المرجوة، فوجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح وتحديد الأهداف للمرؤوسين، وتقليص التعارض بينها، بالتوفيق بين المواقف وإشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرتها على مواجهة المشكلات والتخفيف من تلك التناقضات الواضحة التي تؤثر على نجاح القيادة وفعاليتها (عمر، 2005).

ويعتبر النمط القيادي في القطاع العلمي والتربوي أساسا لتقدم المؤسسة التعليمية وحدوث تغيير إيجابي فيها، خصوصا وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية (عباس، 2015).

إن فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، وقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، فإن النمط القيادي للمدير الإداري سواء كان تسلطيا أم ديمقراطيا أم تسيبيا يعكس نجاح العملية التربوية (الخطيب، 2017).

وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وجميع مكونات البيئة التربوية التعليمية، إلا أن العلاقة بين متغيري الأنماط القيادية وأداء المعلمين حظيت بالاهتمام الأكبر من قبل المهتمين في الميدان التربوي

التعليمي، بل ويرى الكثيرون أنها أكثر العلاقات تأثيراً وأهمية؛ لإعتبار القيادة التربوية والمعلمين أهم مدخلات هذه العملية ومفتاح تحقيق أهدافها، وعلى هذا أكدت دراسة المالكي (2018)، ودراسة ربيع (2018)، ودراسة عواضة (2020)، أن الأهمية القصوى للأنماط القيادية، تتضح من خلال علاقتها بأداء المعلمين، والتي تنعكس نتائجها بشكل مباشر على مستوى العملية التربوية التعليمية بشكل عام.

ويتجلى دور المدير كقائد تربوي من خلال النمط القيادي الذي يمارسه في مدرسته، وتعامله مع العاملين والظروف، فهناك أنماط قيادية متعددة، ومنها النمط الدكتاتوري الأكثر شيوعاً والمتمسك بالمركزية، والمتشدد لآرائه، وهذا النمط يجعل القائد مسؤولاً عن طموحات المؤسسة وحده، ويعطي تعليماته للعمال دون إشراكهم في صنع القرار، ولا يمنحهم الصلاحيات، والنمط الآخر هو نمط القيادة الديمقراطية، ويؤمن قائد المدرسة بأهمية الشراكة، وتفويض الصلاحيات، ويعمل على تشكيل فريق عمل متعاون يؤثر به ويتأثر به، ويحاول الحد من القرارات المركزية، ويؤمن بحق الجماعة أن تختار قائدها (الحر، 2017).

أما النمط الثالث، فهو النمط الفوضوي، أو ما يعرف بالقيادة السائبة أو المطلقة، ويتميز هذا النمط بغياب السلطة الحقيقة للقائد المدرسي، حيث يمنح العاملين من معلمين وإداريين حرية واسعة الحدود، ويعتبرهم مستشارين له، وتسود الفوضى والسلبية في هذا النمط من القيادة بسبب غياب القوانين والتعليمات والسياسات المحددة التي يجب إتباعها (هزايمة، 2015).

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مطلع القرن العشرين، وقد ظهرت أولى المحاولات وهي محاولة فريدريكتايلور التي انطلقت في البحث عن المشكلات الإنتاجية، حيث اعتبرت الموظف أداة من أدوات الإنتاج، فاهتمت بمراقبته وتحفيزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في الإنتاج المطلوب منه، بذلك لم يستطع فريدريك تحقيق الرضا المطلوب لأنه أهمل الجانب الإنساني، وبالرغم من أن الرضا الوظيفي بدأ في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار البشر هم أهم مدخلات ومخرجات هذا المجال، حتى أصبح الرضا الوظيفي للمعلم هو الموجه للعملية التعليمية بصورة خاصة، وتطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول؛ لأنه مؤشر مهم لفاعلية الأداء في المؤسسة، وهنا يظهر دور المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الموظف لتحقيق رضاه الوظيفي (الكيلاني، 2022).

ويعد الرضا الوظيفي في أي مؤسسة من أهم الأمور التي تستهدفها الإدارة في إستراتيجيتها؛ لأنه يحقق الفعالية والكفاءة والأمن والاستقرار النفسي لجميع العاملين فيها مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية، مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج، وهذا ما تنتشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها (عباس، 2015).

وربطت الحنيطي (2000) المشار لها في فلمبان (2009) درجة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في العمل، فكلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي ارتفعت درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، وأن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة (فلمبان، 2009).

ومن هنا ترى الباحثة أن من الضروري إعداد مدراء مدارس يتمتعون بالسلوك القيادي نحو التطور؛ تحقيقاً لأهداف الجودة في التعليم، ولهذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التمييز بين الأنماط القيادية ومدى ممارستها لدى مديري المدارس، وإبراز النمط السائد المتبع وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة

إن للقيادة أهمية كبيرة حيث تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية، فلا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح أي مؤسسة، وتتمثل مسؤولية القائد الناجح في قدرته على صياغة التعاون بهدف توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة، فالتوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمؤسسات التي يتولون قيادتها، يحتاج إلى البحث عن أفضل الاستراتيجيات القيادية لإدارة النظام التربوي (سعادة، 2019).

إن النظام التعليمي في الأردن يواجه العديد من الصعوبات، كما وتعتبر المدارس من أكثر المؤسسات تعقيدا ؛ لأنها تتفاعل مع متغيرات متسارعة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، إذ يلاحظ ضعف في البحث والإبداع، فضلا عن مركزية الأنظمة الإدارية وقلة القيادات المؤهلة، مع وجود شعور بضبابية العلاقة بين أنماط القيادة السائدة في الميدان التربوي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين (الكيلاني، 2022).

وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قادة يمتلكون اتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يلبيون طموحات المعلمين، فالنمط للذي يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الفعال، كما أن دور مدراء المدارس يتمثل في توفير بيئة تعليمية ايجابية محفزة قادرة على تحقيق الرضا لدى المعلمين.

وقد أكدت دراسة حداد (2019) على أهمية دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم في الأردن.

وبالرجوع إلى الأدب النظري يتضح أن العديد من الدراسات مثل دراسة أبو شهاب، وجبران، (2019) ودراسة عباس (2015) والقرزلان (2014) خلصت إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المدارس، لذا نحن بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة إدارية شاملة تسعى إلى تحقيق متطلبات النظام التربوي ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة منها.

وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية للمعلمين، حيث يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دورا كبيرا في رضا المعلمين، من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، مما يؤثر ايجابيا على حياتهم الوظيفية ويزيد عندهم الانتماء والعطاء، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بإخلاص وتفان (خليلة، 2023).

جاءت فكرة الدراسة من خلال خبرة الباحثة في ميدان التعليم بوجود فجوة في العلاقة بين أنماط القيادة السائدة ومستوى الرضا الوظيفي، والنقص في المستويات القيادية ذات المهارات العالية في المدارس الحكومية، والتي تعتبر من أهم المشكلات التي تؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس، مما دفع الباحثة القيام بمثل هذه الدراسة.

## أسئلة الدراسة

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين ؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين ؟

## أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين.

- 2- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

### أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من الجانبين:

#### أولاً: الأهمية النظرية

- توفر هذه الدراسة للباحثين إطاراً نظرياً يتعلق بمتغيري الدراسة وهو أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والذي سيؤدي إلى تزويد وإثراء المكتبات بحصيلة جديدة حول هذا الموضوع، كما توفر أداة قياس بدرجة استخدام الأنماط القيادية لمدراء المدارس الثانوية في مديرية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- إن معرفة المدير لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلم يحدد الكيفية التي سيتعامل فيها معه، وينتج عنه الارتقاء بالمستوى الوظيفي الذي يحقق عائداً تربوياً على كافة المتعلمين، لما توفره من معلومات ومعارف تتعلق بالرضا وأبعاده، كما تزوده بمواطن القوة والضعف والتي تزيد من قوة ارتباطه وتمسكه بعمله في المدرسة.
- وقد تضيف هذه الدراسة نتائج علمية تتعلق بموضوع الدراسة للمكتبة العربية، وتسهم أيضاً في فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى.

#### ثانياً: الأهمية العملية

- من المؤمل أن يستفيد صانعو القرار والمهتمين بالعملية التعليمية التربوية من نتائج الدراسة؛ لأنها تسهم في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن الأنماط القيادية اللازمة لتطوير قطاع التعليم.
- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور القيادي في المؤسسات التربوية والتعليمية، لذا من الضروري تحليل الأنماط القيادية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، ومعرفة جوانب القوة والضعف بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تقتصر مجتمع الدراسة على عينة من معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية الأغوار الجنوبية.
- 2- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2023/2024.
- 3- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
- 4- محددات الدراسة: يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة بالأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وما سيتوفر لها من مؤشرات صدق وثبات.

### مصطلحات الدراسة

- 1- النمط القيادي: يعرفه حسان والعجمي بأنه: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها" (حسان، 2013).

ويعرف إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بقياس أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية والمستخدم في الدراسة الحالية.

2- الرضا الوظيفي: هو شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل (عباس، 2015).

ويعرف إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بقياس الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والمستخدم في الدراسة الحالية.

### الإطار النظري

اهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية، وقد حظيت بكثير من الدراسات، وأشارت بعض الدراسات أن المدير الفعال هو الذي يمارس نمطا إيجابيا فعالا في المناخ التربوي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، مما ينعكس إيجابيا على الطلبة، وأشارت البحوث التربوية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير وعلاقتها بنجاح تطوير المؤسسات التربوية، وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين، من خلال ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية التي تساند وتدعم أساليب وطرق التواصل مع المعلمين (عويس، 2020).

ويشير الخطيب (2017) إلى أن فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعامل والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يكون فوضويا يترك زمام الأمور ويحجم عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة (خليلة، 2023).

تقوم القيادة على أساس التأثير في الآخرين، بمعنى أن القائد يغير اتجاه أو سلوك تابعيه، وهناك عددا من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض، قد تتراوح هذه الأساليب بين القهر إذ لا يملك التابع أي خيار بأداء المطلوب منه، وبين الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر، إذ يملك التابع حق القبول أو الرفض، وبصفة عامة فالقيادة تشير إلى عدم الاعتماد على أساليب القهر، وهذا ما يميز بين القائد والمدير، فيعدم المدراء على استخدام القوة أو التهديد فيما يركز القادة على التأثير في أفعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها (محمد، 2018).

### الأنماط القيادية

**النمط الدكتاتوري (المتسلط):** يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، حيث يستخدم القائد فيه أساليب الإرغام والفرص والتخويف، ولا يسمح للقائد بأي نقاش ونقاشهم، فالقائد الدكتاتوري هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله، وقد يكون القائد عادة منعزلا عن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية (العدواني، 2013).

**النمط الديمقراطي:** يشير إلى تفويض السلطة والعلاقة السليمة بين القائد ومرؤوسيه، التي تقوم على إشباع حاجات التعاون بينهم، وهذا السلوك للقائد يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، حيث يعد هذا النمط من القيادات الذي تهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة والبعد الإنساني (معمري، 2015).

**النمط الفوضوي:** يشير هذا النمط إلى أن القائد يسمح للأعضاء حرية التصرف ويترك العنان ليفعلوا ما يشاؤون، يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، وهذا القائد لا يشترك اشتراكا له أثر في الشؤون الجماعية والتنسيق بين وحداتها (مصطفى، 2010).

إن فاعلية القيادة ونجاحها يتجلى في تحقيق الانسجام بين متطلبات الموقف، والنمط القيادي المناسب، والسمات الشخصية للقائد الإداري بالمدارس، وتعتبر المرحلة الثانوية مرحلة مهمة في النظام التربوي، حيث تعد حلقة الوصل

بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الجامعية، ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في القيادة لدى المدراء من أهمها: السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، وأهداف المؤسسة قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، ونوع المؤسسة من حيث حجمها ونوع إنتاجها والأساليب التنظيمية فيها (الرشدي، 2010).

### الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للمؤسسات، ويعد مؤشر مهم لفاعلية الأداء فيها (مرسي، 2003).

يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي: الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (صلاح الدين، 2004)، ويرى "العديلي" أن الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة؛ لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل والعوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة) (سعادة، 2019).

### فوائد الرضا الوظيفي

تم تقسيم فوائد الرضا الوظيفي إلى قسمين هما:

\_\_\_\_\_ الفوائد السلوكية والاجتماعية: وتظهر في زيادة الولاء والاستقرار التنظيمي، فضلا عن زيادة الرقابة الذاتية للعاملين، كما يحد من الصراعات الداخلية، ويسهم في مواجهة الأزمات (سلمان، 2011).

\_\_\_\_\_ الفوائد المادية والاقتصادية: وتظهر في تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي له دور كبير في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية (الدليمي، 2009).

### نظريات الرضا الوظيفي

- **نظرية الحاجات الإنسانية** أشار ماسلو في نظريته حول سلم الحاجات الإنسانية التي يحتاجها الفرد لتحقيق الرضا الوظيفي حيث إنه عند قيام الفرد بإشباع حاجاته الأساسية التي تقع في قاعدة الهرم، فإنه يتطلع إلى الحاجات الأخرى المتتالية لكي تسهم في تحقق الذات ومن ثم فإنها تؤثر في اكتمال درجة الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية للفرد، حيث حدد هذه الأولويات فيما يلي: الحاجات المادية والفسولوجية، وحاجات الحمالية والطمأنينة والأمن والحاجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير والانجاز (حسن، 2004).

- **نظرية العلاقات الإنسانية** تقوم هذه النظرية على ضرورة أن يفهم العاملون في المؤسسات والمنظمات المهنية المختلفة بعضهم البعض، حيث يتمثل هذا الفهم أساسا في حتمية طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم؛ لخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وذلك باعتبار أن هؤلاء الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة الجماعية لهذه المنظمات، ويتوقف هذا على مدى التفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم وبين المرؤوسين، ومن ثم فإن المشاعر والعلاقات الودية والإنسانية بين العاملين والرؤساء تؤدي إلى إنتاجية عالية (البارودي، 2015).

- **نظرية التوقع**: وتشير هذه النظرية إلى أن الاستمرار في العمل وفعالية الدافع له تعتمد على قناعة الفرد ورضاه، وتقوم هذه النظرية على الافتراض الذي يدور حول أن سلوك الفرد يركز على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المختلفة، للقيام بسلوك معين يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، وهنا يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل وبالبيئة الخارجية، ويختار سلوكا يتوافق ودرجة رضاه عن عمله (حسن، 2004).



- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: تؤكد هذه النظرية على أن الدافعية لدى العاملين في المؤسسات المهنية مرتبطة بالأهداف والغايات التي يسعى كل منهم لتحقيقها، وأن العوامل المهمة في تحقيق الرضا للفرد عن عمله تتوقف على المكافآت المادية والمعنوية، وتوفر المناخ الملائم للعمل، والتقدير الذاتي (عسكر، 2005).

- نظرية الحاجة للإنجاز: تعزى هذه النظرية لديفيد ماكلياند، وتقوم على الدوافع الداخلية للذاتية والتمثلة برغبة الفرد في التميز والإبداع، حيث إن الأفراد يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الآلية والتي فيها درجة من التحدي، ومن ثم تزود من يقومون بها بمعلومات عن انجازاتهم والتي يمكن التفاخر بها، حيث إنهم يبذلون جهودا أكثر من غيرهم؛ لأنهم يرون في ذلك إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المميز بمكافآت ومنافع مادية (الخزاعلة وبنات، 2022).

فمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات يعد أمرا جوهريا يساهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الايجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي، فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو عمله ايجابية والعكس صحيح (فلمبان، 2009).

وترى الباحثة أن مديري المدارس الحكومية في تربية الأغوار الجنوبية لا يسلكون نمطا واحدا في قيادة مدارسهم، وكذلك يختلفون في تعاملهم المهني والشخصي باختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة. لذلك فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على درجة استخدام الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، كما أنها توجه نظر التربويين ومديري المدارس نحو درجة استخدام الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

#### الدراسات السابقة

أجرت الكيلاني (2022). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (323) موظفا وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية لواء الجامعة /العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وكل من النمط الديمقراطي والموقفي والاستراتيجي، بينما توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي والفوضوي.

أجرت يوسف وأحمد (2020). دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلما ومعلمة في محافظة المنيا في مصر، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الدكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.

أجرى آدم ومحمد (2020). دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية، بمدينة أنجمينا - تشاد، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (87) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسبيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، وأن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تشاد.

وأجرت عويس (2020). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون، وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (221) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، وأن معلمي المدارس الذي يديرها مدرء من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وإن همم الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.

أجرى عواضة (2019). دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة، والأداء الوظيفي للمعلمين، وتسلط الضوء على العلاقة بينهما في المدارس الرسمية والخاصة في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (16) مدرسة و(410) معلم ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، على العكس من النمطين الأوتوقراطي والفوضوي.

أجرى لمانقي وزملائه (Imhangbe, et al, 2018). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين في ولاية إيدو في نيجيريا، والتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو سنترال سينتورال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانتين إحداهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى متعلقة بأداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلماً و(69) مدير مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية ساهمت بشكل كبير في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين

أجرت طيارة (2018). دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، حسب متغيرات الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة (420) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وتوجد

علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي، ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

وأجرى Barnett (2017). دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس دروس عبر الانترنت في جامعة وسيكنسون بالولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (77) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى أن درجات الرضا التام مرتبطة بشكل عال في أسلوب القيادة التحويلية وكذلك التشاركية.

وأجرى المطري (2016). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (470) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من مستوى  $0.05 \leq \alpha$ ) على مقياس الأنماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاء لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) للنمط الاوتوقراطي.

وأجرى كل من بني هاني ومصطفى (2016). دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقا لنموذج جولمان للأنماط القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلما ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبة اربد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعا وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضا الأنماط التواصلية والمدرّب والديمقراطي والضابط والقسري الدرجة الوسطى، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

وأجرى Abwalla (2014). دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (10) مدارس ثانوية عامة ومن (190) معلما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار والتواصل وتفويض الصلاحيات.

وأجرت العدوانى (2013). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة للدراسة من 600 معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2013/2012، وأشارت النتائج إلى أن نمط الإدارة السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان النمط الديمقراطي ثم يليه النمط التسلسلي ثم التسبيبي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي والاهتمام بالبرامج التدريبية والبيئة المادية للتعليم.

وأجرى الروقي (2012). دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، وبلغ

المتوسط الإجمالي له 3.88، ويليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط بلغ 2.46، وكان أقل الأنماط ممارسة النمط التراسلي بمتوسط بلغ 2.33.

وأجرى Hawkins (2002). دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدراس كمدارس كما يراها أعضاء هيئة التدريس، والمناخ التدريسي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتألفت عينة الدراسة من (9) مدراس و (133) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، كما أن السلوك القيادي يميل إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، نرى أنها تشابهت في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي التحليلي مثل دراسة يوسف وأحمد (2020) ودراسة عويس (2020) ودراسة أمانقي (2018, Imhangbe, et al) ودراسة بارنيت (2017) Barnett).

أما نتائج الدراسات فهناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية بالتركيز على النمط الديمقراطي مثل دراسة الكيلاني (2022) ودراسة عواضة (2019) ودراسة الروقي (2012) ودراسة العدوان (2013) ودراسة بني هاني ومصطفى (2016) ودراسة هاوكنز Hawkins (2002) ودراسة أبو الالاء Abwalla (2014)، واختلفت دراسة آدم ومحمد (2020) عن الدراسة الحالية باعتبار النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية بمدينة أنجينا من وجهة نظر المعلمين بينما احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى في هذه الدراسة، كما اختلفت دراسة المطري (2016) عن الدراسة الحالية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بعكس الدراسة الحالية بعدم وجود فروق لنفس المتغير.

وإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو اختيارها بيئة لم تطبق فيها مثل هذه الدراسات، ألا وهي المدارس التابعة لمديرية تربية الأغوار الجنوبية.

### منهجية الدراسة:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ وذلك لمناسبته أهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ ولسهولة استخدامه في الدراسة ولوصفه وصفاً دقيقاً تحليلياً لمتغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية للعام الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم (716) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية تربية الأغوار الجنوبية. والجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدرسة:

جدول (1): أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية حسب إحصائيات قسم

#### التخطيط التربوي للعام الدراسي 2024/2023

الرقم	اسم المدرسة/ذكور	عدد المعلمين /الذكور	الرقم	اسم المدرسة/إناث	عدد المعلمات/الإناث
-1	الحديثة الثانوية للبنين	35	-1	الحديثة الثانوية للبنات	50

40	نسبية بنت كعب المازينية الثانوية للبنات	-2	40	حمزة بن عبد المطلب الثانوية للبنين	-2
25	زنوبيا الثانوية للبنات	-3	38	المزرعة الثانوية للبنين	-3
40	طواحين السكر الثانوية المختلطة	-4	17	الذراع الثانوية للبنين	-4
20	الذراع الثانوية المختلطة	-5	19	البوتاس الثانوية للبنين	-5
27	البوتاس الثانوية المختلطة	-6	48	الصافي الثانوية للبنين	-6
40	الجبل الشمالي الثانوية المختلطة	-7	22	النقع الثانوية للبنين	-7
55	أم الهشيم الثانوية للبنات	-8	27	فيفا الثانوية للبنين	-8
		—			
40	النقع الثانوية للبنات	-9	19	المعمورة الثانوية للبنين	-9
40	فيفا الثانوية للبنات	-10	23	الغويبة الثانوية للبنين	-10
26	المعمورة الثانوية للبنات	-11	-		
25	الغويبة الثانوية للبنات	-12	-		
428			288	المجموع	
716				المجموع الكلي	

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (165) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونياً عبر تطبيق (Google Drive)، وردت الردود على الاستبانة من (160) معلماً ومعلمة، ووجد أن استجاباتهم مكتملة ومناسبة للتحليل الإحصائي، وشكلت ما نسبته (97.0%) من عينة الدراسة، وما نسبته (22.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	60	37.5
	أنثى	100	62.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	116	72.5
	دبلوم / ماجستير	43	26.9
	دكتوراه	1	.60
سنوات الخبرة	من 5 سنوات أو أقل	81	50.6
	6 - 9 سنوات	36	22.5
	من 10 سنوات فأكثر	43	26.9

وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق رقم (2) يتضح أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، وشكلن ما نسبته (62.5%) من مجموع العينة، مقابل الذكور الذين شكلوا ما نسبته (37.5%) من مجموع العينة. وحول متغير المؤهل العلمي فقد تبين أن ما نسبته (72.5%) من العينة كانوا من حملة درجة البكالوريوس، مقابل (26.9%) كانوا من حملة الدبلوم / ماجستير، و(0.6%) من حملة الدكتوراه. وبخصوص سنوات الخبرة، فقد تبين أن ما نسبته (50.6%) من مجموع

أفراد العينة كانت خبراتهم (من 5 سنوات أو أقل)، مقابل (26.9%) كانت خبراتهم (من 10 سنوات فأكثر)، و(22.5%) كانت خبراتهم (6-9 سنوات).

#### متغيرات الدراسة:

**أولاً: المتغيرات المستقلة:** تضمنت الدراسة ثلاثة من المتغيرات المستقلة وهي:

١- جنس المعلم (ذكر، أنثى).

٢- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم /ماجستير، دكتوراة).

٣- سنوات الخبرة (من 5 سنوات أو أقل، من 6-9 سنوات، من 10 فأكثر).

**ثانياً: المتغير التابع:** الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

#### إجراءات الدراسة:

١- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

٢- إعداد أداة لجمع البيانات.

٣- الاستعانة بآراء المختصين من أجل تحكيم أداة الدراسة.

٤- التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها.

٥- الحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة.

٦- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة من قبل الباحث مباشرة مع توضيح طريقة الإجابة عليها.

٧- جمع أداة الدراسة بعد الإجابة عليها من قبل عينة الدراسة.

٨- تفريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسوب.

٩- الإجابة على أسئلة الدراسة.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بغرض تطوير أداة الدراسة، وتم الرجوع إلى دراسة الخلايلة (2023) ودراسة الكيلاني (2022) ودراسة سعادة (2019) ودراسة المالكي (2018)، وقد تكونت الأداة من القسم الأول: الذي احتوى على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والقسم الثاني: الذي احتوى على (43) فقرة لقياس المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)،

ولغايات الإجابة على فقرات الاستبانة فقد صنف إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً وأعطي خمس درجات، بدرجة كبيرة وأعطي أربع درجات، بدرجة متوسطة وأعطي ثلاث درجات، بدرجة قليلة وأعطي درجتان، بدرجة قليلة جداً وأعطي درجة واحدة.

ولغايات التعرف على مستوى المتوسط الحسابي للفقرات، فقد تم تقسيم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وتحدد النقاط الفاصلة على التدرج من خلال حساب المدى لقياس ليكرت (الدرجة الأعلى - الدرجة الأدنى) بمعنى  $(5-4)/3=$

1.33، وبالتالي تم وصف الاستجابات لفقرات الاستبانة تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي كما يلي: (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5) مرتفعة.

#### صدق أداة الدراسة:

لغايات التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على عدد من المحكمين والمختصين بمجال العلوم التربوية بلغ عددهم (5) محكمين، طلب إليهم وضع التعديلات المناسبة والتأكد من مدى قياس الأسئلة والفقرات لمتغيرات الدراسة، حيث قاموا بالتأكد من مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة صياغتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للبيئة المحلية، وقد تم تعديل بعض الفقرات لتناسب مع أهداف هذه الدراسة، وبعد ذلك تم تفرغ جميع الإجابات واعتماد التي حصلت على نسبة توافق (80%) من مجموع آراء المحكمين مع إجراء بعض التعديلات التي أقروها.

كما تم التحقق من صدق البناء من خلال استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وخارج عينتها بلغ حجمها (20) معلماً ومعلمة، وتعتبر الفقرات التي تقل قيمة معامل ارتباطها عن (0.30) متدنية ويفضل حذفها، بينما تعتبر الفقرات التي تزيد قيمة معامل ارتباطها عن (0.70) متميزة (Linn & Gronlund, 2012). والجدول التالي رقم (3) يعرض النتائج:

جدول (3): معاملات ارتباط فقرات متغير الأنماط القيادية

رقم الفقرة	النمط الديمقراطي**	رقم الفقرة	النمط الدكتاتوري**	رقم الفقرة	النمط الفوضوي**
1	830.4	1	120.7	1	0.712
2	670.6	2	436.0	2	0.655
3	060.6	3	970.0	3	0.680
4	220.6	4	910.7	4	0.652
5	330.7	5	466.0	5	0.720
6	340.7	6	169.0	6	0.631
7	7860.	7	357.0	7	0.663
8	1670.	8	866.0	8	0.641
9	1370.	9	796.0	9	0.727
10	4360.	10	206.0	10	0.708
11	000.7				
12	110.7				
13	0.744				

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (3) أن معاملات ارتباط الفقرات مع مجالات أداة الدراسة (الأنماط القيادية)، كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدقها ومناسبتها لغايات هذه الدراسة.

جدول (4): معاملات ارتباط فقرات متغير الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	فقرات الرضا الوظيفي**				
1	5820.	4	910.6	7	230.7
2	610.6	5	0.742	8	920.6
3	030.6	6	747.0	9	430.6

0.569	10
-------	----

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (4) أن معاملات ارتباط الفقرات مع متغير الرضا الوظيفي، كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدقها ومناسبتها لغايات هذه الدراسة.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (20) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وتم استخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) بعد فاصل زمني مدته (14) يوم، ومن ثم تم حساب قيم معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في التطبيق الأول والثاني على الاستبانة ككل، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دلّ ذلك على درجات ثبات أعلى (Sekaran&Bougie, 2016)، والجدول التالي رقم (5) يبين قيم معامل الثبات كرونباخ الفا وقيم معامل ارتباط بيرسون للأبعاد القيادية والرضا الوظيفي:

جدول (5): قيم معامل الثبات كرونباخ الفا وقيم معامل ارتباط بيرسون للأبعاد القيادية والرضا الوظيفي

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)
1	النمط الديمقراطي	0.940	0.799
2	النمط الدكتاتوري	0.910	0.762
3	النمط الفوضوي	0.913	0.754
4	الرضا الوظيفي	0.890	0.733
-	الدرجة الكلية	0.963	0.879

#### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني.
- 3- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة، والإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والمستوى، والجدول التالي رقم (6) يبين النتائج:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	النمط الديمقراطي	4.17	.5910	1	مرتفع
2	النمط الدكتاتوري	2.99	1.067	2	متوسط



3	النمط الفوضوي	2.84	1.062	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	333.	698.0	-	متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الأنماط القيادية السلوكية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.33) بانحراف معياري (0.698) ويمثل مستوى تقدير متوسط، وتعني النتيجة أن مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية يمارسون الأنماط القيادية لما تقتضيه طبيعة العمل وللتأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتوحيد جهودهم بغرض تحقيق أهداف العملية التعليمية. تتفق النتيجة مع دراسة طيارة (2018) التي كشفت نتائجها عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وقد احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وتعني هذه النتيجة أن غالبية مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إعطاء الحرية للمرؤوسين في التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وتفويض السلطة، وبالتالي العلاقة الطيبة بين القائد ومرؤوسيه وهذا يخدم العملية التعليمية ويحقق أهدافها. تختلف النتيجة مع دراسة يوسف وأحمد (2020) التي بينت نتائجها النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية. واتفقت النتيجة مع دراسة الكيلاني (2022) ودراسة عواضة (2019) ودراسة الروقي (2012) التي بينت نتائجها أن النمط القيادي السلوكي لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي.

وفي المرتبة الثانية جاء النمط الدكتاتوري بمتوسط حسابي (2.99)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن هناك البعض من المدرء من وجهة نظر المعلمين يمارسون الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، واستخدام أساليب الإرغام والفرص والتخويف وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو إبداء الرأي. تتفق النتيجة مع دراسة يوسف وأحمد (2020) التي بينت نتائجها توافر النمط الدكتاتوري بصورة عالية. واتفقت النتيجة مع دراسة الروقي (2012) التي بينت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة يمارسون النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة.

وجاء النمط الفوضوي بمتوسط حسابي (2.84)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن بعض المدرء من وجهة نظر المعلمين يسمحون للمرؤوسين حرية التصرف وترك العنان ليفعلوا ما يشاؤون، ويحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم.

واتفقت النتيجة مع دراسة العدوان (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن نمط الإدارة السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان النمط الديمقراطي، ثم يليه النمط التسلسلي، ثم التسبيبي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
2	أشعر بالرضا مع مديري كونه يعمل على رفع الروح المعنوية للأكادر التعليمي.	4.04	1.009	1	مرتفع

4	أشعر بالاطمئنان مع مديري فهو لا يركز بالدرجة الأولى على حرفية التعليمات.	4.03	.9680	2	مرتفع
8	أشعر بالرضا عندما يفوضني المدير بجزء من صلاحياته.	4.03	.9640	3	مرتفع
7	أحصل على قدر كافٍ من التشجيع و التحفيز.	4.02	.9770	4	مرتفع
1	تمنحني الإدارة الفرصة للمشاركة في رسم الخطط الدراسية.	4.01	.9610	5	مرتفع
10	أستطيع الحصول على حقوقي في بيئة عمل يسودها التعاون.	4.01	1.022	6	مرتفع
3	أستطيع التحدث إلى مديري بكل صراحة و حرية.	4.00	.9900	7	مرتفع
6	تتاح لي فرصة النمو المهني و الوظيفي.	3.95	1.008	8	مرتفع
5	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحاتي.	3.92	.9710	9	مرتفع
9	أشعر بالأمان مع مديري كونه يشاركني اتخاذ القرار.	3.92	.9810	10	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.99	.8510	-	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي قد بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.851) ويمثل مستوى تقدير مرتفع، وقد احتلت الفقرة رقم (2) (أشعر بالرضا مع مديري كونه يعمل على رفع الروح المعنوية للكادر التعليمي) المرتبة الأولى، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) (أشعر بالاطمئنان مع مديري فهو لا يركز بالدرجة الأولى على حرفية التعليمات)، وجاءت الفقرة رقم (9) (لا أشعر بالأمان مع مديري كونه يشاركني اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة، وقد حُصيت باقي الفقرات بمستويات تقدير مرتفعة. وتعني النتيجة أن المعلمين في المدارس الثانوية في تربية الأغوار راضين عن عملهم ولديهم مشاعر ايجابية نحو المدراء ويمارسون العملية التدريسية في بيئة عمل يسودها التعاون والعمل بروح الفريق ولديهم الحرية الكافية في إبداء الرأي ويشعرون بالتشجيع والتحفيز من المدراء والمشاركة في رسم الخطط ووضع الأهداف.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين؟**

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (8): قيم معاملات ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين

الرضا الوظيفي للمعلمين		الأنماط القيادية لمديري المدارس
الدالة الإحصائية	قيمة R	
0.000	0.784**	النمط الديمقراطي
0.000	-0.278**	النمط الدكتاتوري
0.000	-0.227**	النمط الفوضوي
0.000	0.391**	الدرجة الكلية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للأنماط القيادية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.391)، ووجود علاقة

ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.784).

وتعني هذه النتيجة أن ممارسة الأنماط القيادية وبالتحديد النمط القيادي الديمقراطي تعد محفزاً للمرؤوسين لتنفيذ مهام أعمالهم على أحسن وجه ويشعروهم بالارتياح والتشجيع والتحفيز والحرية والمشاركة في وضع وصياغة الخطط الدراسية ووضع الأهداف وبالتالي يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

في حين بينت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.278، 0.227). وتعني هذه النتيجة أن ممارسة بعض المدراء لكل من النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي للمعلمين، فالاستبداد والتفرد في القرارات وحرمان المرؤوسين من المشاركة وحرية الرأي، وكذلك الفوضى في الإدارة وترك الأمور دون ضوابط سيؤثر ذلك بشكل سلبي على مشاعر الموظفين وتقليل مستوى رضاهم عن العمل، تتفق النتيجة مع دراسة عويس (2020) التي بينت نتائجها أن معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وأن همهم الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.

#### التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى مدراء المدارس لكون ممارسة هذا النمط يزيد من دافعية المعلمين على الأداء وكذلك رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة مستوى رضاهم عن العمل.
2. العمل على توجيه المدراء لتقليل ممارسة النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي لما لذلك من آثار سلبية على العملية التعليمية وتقليل مستوى رضا المعلمين.
3. إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

#### المراجع العربية

- آدم، عمر، ومحمد، الجابر (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. 2 (5) ، 143-184.
- أبو شهاب، منذر أحمد، جبران، علي محمد، (2019). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة اربد /وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3) عدد(28).
- أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
- بني هاني، محمد، و مصطفى، أميرة.(2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (12)، عدد(2):181-193.
- البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- حداد، مها صالح.(2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد(21): 1-19
- الحر، عبد العزيز (2017). القيادة في مدارس المستقبل، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين، (2013). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الخزاعلة، شيماء وبنات، سهيلة (2022). الاستنزاف الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الخدمات النفسية في مخيمات اللاجئين السوريين في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية، الجزء (4)، المجلد (7)، العدد (3): 224 - 225.
- الخطيب، سبأ. (2017). الأنماط القيادية السائدة في مدارس الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- خلايلة، لبنى علينات. (2023). نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخط الأخضر الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 11، العدد 2، الصفحات من 177—198.
- الدليمي، أحمد، كريم وناصر، (2009). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن.
- ربيع، أحمد. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر الموظفين. مجلة كلية التربية، 70-47 (4) 28.
- الرشيد، عبد الله. (2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الروقي، عبد الله. (2012). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، مكة المكرمة.
- سعادة، سميرة عبد الرحمن (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان -الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (3)، عدد (21)، ص 94-95.
- سلمان، منى رسول، (2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المهني، مجلة بحوث تربوية، المجلد الرابع، العدد (15)، وزارة التربية، بغداد.
- الشريف، طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- طيارة، عبيد. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عباس، سهيلا، (2015)، الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق أنموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- العدوان، حنان. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عسكر، علي (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عمر، حسن، (2005). الإدارة التعليمية، الأردن، عمان: دار الصفاء.
- عوضة، محمد. (2019). النمط القيادي السائد لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين. المجلة العربية للنشر العلمي، (14)، 320—348.
- عويس، بثينة. (2020). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29) العدد (1): 157—180.
- فلمبان، إيناس، (2009). الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.

- القزنان، منى، (2014). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الكيلاني، نسرین خالد. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، بحث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مجلد 6، عدد 5، الصفحات من 1—24
- المالكي، شريفة بنت عبد الله. (2018). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 19، 115-144.
- محمد، عبدالله. (2018). تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة دراسات إدارية، مجلد (10)، ع21: 234 - 259.
- مرسي، جمال محمد، (2003). الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مصطفى، عليان. (2010). العمليات الإدارية. عمان: دار الصفاء للنشر.
- المطري، علي. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة السلطان قابوس.
- معمرى، زهية. (2015). علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح. رسالة ماجستير غير منشورة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- هزايمة، أميمة (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة اربد، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم. (2024/2023). إحصائية قسم التخطيط التربوي، مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية
- يوسف، داليا، وأحمد مها. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع 50: 11—59

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abwalla,J, 2014. Theprincipal Leader ship Style and Teachers Performance in General Secondary Schools of Gamble regional state. Department of educational Planning and Management , Jimma University.
- Barnett, D,2017. Leader ship and Job Satisfaction; Adjunct Faculty at a For-Profit University. International Journal of Psychology and Educational Studies , v4,n3,p53-63.
- Hawkins,L.(2002).Principles leader ship and organization climate:internationschools.Dissertatio Abstracts International (A).11.3639.
- Imhangbe,O. & Okecha, R. &Obozuwa, J. (2018). Principals leadership styles and teachers job performancr: Evidence from Edo State, Nigeria. Educational Management Administration & LWADERSHIP, 47 (2). 234-249.
- Richard,D.(2008),”New Era of Management”Thomon, soul-Western Australia.