

## الأنماط القيادية لدى مدير 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 مدير 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 لعام 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، النمط 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 لمدير المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي لمدير المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة 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، مدير 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 اعتماداً كبيراً على المدير؛ باعتباره محور العملية الإدارية والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، ويعد الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، فلا بد من توفير السبل التي تكفل نجاحه في عمله، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات تحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق أهدافها وأداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات والمسؤولية يتذرع عليها ممارسة نشاطها المرغوب، لأنها ستصبح غير قادرة على تحقيق آمالها وطموحاتها (الشريف، 2004).

تشكل التربية في عالمنا المعاصر الإدارة الاجتماعية لرسم معايير 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 تمكّنهم 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 وموهبيهم، أما أصحاب النظرية الموقفية فيرون أن القيادة تمثل خلق رؤية يتبعها الآخرين وتدفعهم للعمل باتجاهات وموافق مختلفة، حيث عُرفت بأنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يمكن جمّيع 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، وتقليل التعارض بينها، بالتوافق 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 أساساً لنقدم المؤسسة التعليمية وحدوث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعلم مع أفراد مختلفي الثقافات، وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعلم مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية (عباس، 2015).

إن فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، وقد يتصرف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو يميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، فإن النمط القيادي للمدير الإداري سواء كان تسلطياً أم ديمقراطياً أم تسيبياً 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 وفتح 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 تعكس نتائجها بشكل مباشر على مستوى العملية التعليمية بشكل عام.

ويتجلى دور المدير كقائد تربوي من خلال النمط القيادي الذي يمارسه في مدرسته، وتعامله مع العاملين والظروف، فهناك أنماطاً قيادية متعددة، ومنها النمط الدكتاتوري الأكثر شيوعاً والمتمسك بالمركزية، والمتشدد لرأيه، وهذا النمط يجعل القائد مسؤولاً عن طموحات المؤسسة وحده، ويعطي تعليماته للعمال دون إشراكهم في صنع القرار، ولا ينحهم الصالحيات، والنط الأخر هو نمط القيادة الديمocratique، ويؤمن قائد المدرسة بأهمية الشراكة، وتقويض الصالحيات، ويعمل على تشكيل فريق عمل متعاون يؤثر به ويتأثر به، ويحاول الحد من القرارات المركزية، ويؤمن بحق الجماعة أن تختار قائدتها (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 (هزامية، 2015).

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مطلع القرن العشرين، وقد ظهرت أولى المحاولات وهي محاولة فريديريكتايلور التي انطلقت في البحث عن المشكلات الإنتاجية، حيث اعتبرت الموظف أداة من أدوات الإنتاج، فاهتمت بمرأبته وتحفيزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في الإنتاج المطلوب منه، بذلك لم يستطع فرديريك 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 الارتباح والقبول؛ لأنها 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؛ لأنها يحقق الفعالية والكفاءة والأمن والاستقرار النفسي لجميع العاملين فيها مما اختلفت مستوياتهم الإدارية، مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج، وهذا ما تنشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (عباس، 2015).

وربطت الحنطي (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 بالسلوكي 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 المتبعة وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة

إن لقيادة أهمية كبيرة حيث تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية، فلا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح أي مؤسسة، وتمثل مسؤولية القائد الناجح في قدرته على صياغة التعاون بهدف توحيد جهود المروءسين لتحقيق الغليات القيادية وتلبية حاجات العاملين وانجاز 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 (سعاده، 2019).

إن النظام التعليمي في الأردن يواجه العديد من الصعوبات، كما وتعتبر المدارس من أكثر المؤسسات تعقيداً؛ لأنها تتفاعل مع متغيرات متسرعة، فهي تؤثر وتأثر بالبيئة المحيطة، إذ يلاحظ ضعف في البحث والإبداع، فضلاً 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 يلبون طموحات المعلمين، فالنمط الذي يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الفعال، كما أن دور مدراء المدارس يتمثل في توفير بيئة تعليمية إيجابية 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) والقزلان (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 دوراً كبيراً في رضا المعلمين، من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، مما يؤثر إيجابياً على حياتهم الوظيفية ويزيد عندهم الانتباه والعطاء، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بإخلاص وتفانٍ (خلال، 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

تنضح 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 أدلة قياس بدرجة استخدام الأنماط القيادية لمدراء المدارس الثانوية في مديرية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- إن معرفة المديرين لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلم يحدد الكيفية التي سيعامل فيها معه، وينتج عنه الارتفاع 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 قوته 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 الالزمة لتطوير قطاع التعليم.
- تتبّق 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

تتحدد الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- الحدود المكانية: اقتصر مجتمع الدراسة على عينة من معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية الأغوار الجنوبية.
- ٢- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2023/2024.
- ٣- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- محدودات الدراسة: يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة بالأدلة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وما سيتوفر لها من مؤشرات صدق وثبات.

### مصطلحات الدراسة

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

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

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

ويعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بقياس الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية المستخدم 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 نمطاً إيجابياً فعالاً في المناخ التربوي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، مما ينعكس إيجابياً على الطلبة، وأشارت البحوث التربوية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير وعلاقتها بنجاح تطوير المؤسسات التربوية، وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين، من خلال ممارسة مدير المدارس لأنماط 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 يتصرف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعامل والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يكون فوضوياً يترك زمام الأمور ويحتم عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة (خلالية، 2023).

تقوم القيادة على أساس التأثير في الآخرين، بمعنى أن القائد يغير اتجاه أو سلوك تابعيه، وهناك عدداً من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض، قد تترواح هذه الأساليب بين القهر إذ لا يملك التابع أي خيار بادئ 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، فيعتمد 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 (المسلط):** يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، حيث يستخدم القائد فيه أساليب الإرغام والفرض والتخويف، ولا يسمح للقائد بأي نقاش وتفاهم، فالقائد الدكتاتوري هو الذي يأمر مروؤسيه بما ينبغي عليهم فعله، وقد يكون القائد عادة منعزلاً عن مجتمعه 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 ببعد الإنتاج في المؤسسة والبعد الإنساني (معمرى، 2015).

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

إن فاعلية القيادة ونجاحها يتجليان 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 والأنمط الشخصية للقائد وسلوكيه، وأهداف المؤسسة قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، ونوع المؤسسة من حيث حجمها ونوع إنتاجها وأساليب التنظيمية فيها (الرشيدى، 2010).

### الرضا الوظيفي

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

يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي: الحالة العاطفية الإيجابية 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 (محظى 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، فضلاً 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 المتناثلة 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 والفسيولوجية، وحاجات الحماية والطمأنينة والأمن وال الحاجات الاجتماعية، وال الحاجة للتقدير والإنجاز (حسن، 2004).

- نظرية العلاقات الإنسانية تقوم هذه النظرية على ضرورة أن يفهم العاملون في المؤسسات والمنظمات المهنية المختلفة بعضهم البعض، حيث يتمثل هذا الفهم أساساً في حتمية طابع العاملين وسلوكيهم وتصرفاهم 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 وال العلاقات الإنسانية بينهم وبين المسؤولين، ومن ثم فإن المشاعر وال العلاقات 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 يرتكز على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المختلفة، للقيام بسلوك معين يتوقع أن يتحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، وهنا يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل وبالبيئة الخارجية، ويختار سلوكاً يتوافق ودرجة رضاه عن عمله (حسن، 2004).

- **نظريّة المشاركة في تحديد الأهداف:** تؤكد هذه النظريّة على أن الدافعية لدى العاملين في المؤسّسات المهنيّة مرتبطة بالأهداف والغايات التي يسعى كلّ منّهم لتحقيقها، وأن العوامل المهمّة في تحقيق الرضا لفرد عن عمله تتوقف على المكافآت الماديّة والمعنوّية، وتوفّر المناخ الملائم للعمل، والتقدّير الذاتي (عسّك، 2005).

- **نظريّة الحاجة للإنجاز:** تعزى هذه النظريّة لديفيد ماكيلاند، وتقوم على الدوافع الداخلية للذاتيّة والمتّمثّلة برغبة الفرد في التميّز والإبداع، حيث إنّ الأفراد يفضّلون الأعمال ذات الطبيعة غير الآلية والتي فيها درجة من التحدّي، ومن ثم تزود من يقوّمون بها بمعلومات عن إنجازاتهم والتي يمكن التفاخر بها، حيث إنّهم يبذلون جهوداً أكثر من غيرهم؛ لأنّهم يرون في ذلك إثباتاً لنفسهم وإرضاءً لذاتهم بغضّ النظر عن ارتباط عملهم المميّز بمكافآت ومنافع ماديّة (الخزاولة وبنات، 2022).

فمعرّفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلّمين والمعلمات يعدّ أمراً جوهرياً يسهم في الوصول إلى تحقيق التفّاعل الايجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي، فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوجданية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغلّه حالياً وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبّر عن الإشباع الذي يتّصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو عمله ايجابية والعكس صحيح (فلمنان، 2009).

وترى الباحثة أن مديرى المدارس الحكومية في تربية الأغوار الجنوبيّة لا يسلكون نمطاً واحداً في قيادة مدارسهم، وكذلك يختلفون في تعاملهم المهني والشخصي باختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة. لذلك فإن الدراسة الحاليّة تسلط الضوء على درجة استخدام الأنماط القياديّة لمديرى المدارس الثانويّة من وجهة نظر المعلّمين، كما أنها توجّه نظر التربويّين ومديرى المدارس نحو درجة استخدام الأنماط القياديّة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

#### الدراسات السابقة

أجرت الكيلاني (2022). دراسة هدفت إلى التعرّف على الأنماط القياديّة السائدّة لدى مديرى المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثّلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (323) موظفاً وموظفة في المدارس الثانويّة الحكومية لواء الجامعة /العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة التي تناولت الأنماط القياديّة وجود علاقّة ايجابيّة بين الرضا الوظيفي وكلّ من النمط الديموقراطي والموقفي والاستراتيّجي، بينما توجّد علاقّة سلبية بين الرضا الوظيفي والنّمط الأوتوقراطي والفوضوي.

أجرت يوسف وأحمد (2020). دراسة هدفت إلى التعرّف على أنماط القيادة السائدّة لدى مديرى المدارس الثانويّة، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسيّة على اتجاهات المعلّمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة في محافظة المنيا في مصر، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديموقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفّر بصورة عاليّة، مع توافر النمط الدكتاتوري بصورة عاليّة، مما أثّر على اتجاه المعلّمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبّتهم 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 شيوعا 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 المتتبعة 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 مدراء من النمط الأوتوقратي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وإن همه الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.

أجرى عواضة (2019). دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة، والأداء الوظيفي للمعلمين، وتسليط 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 الأوتوقратي والفوضوي.

أجرى لمانقبي 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 سيناتوريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانتين إدراهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى متعلقة بأداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلم و(69) مدير مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطي 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 مدير 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) معلمًا ومعلمة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير 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 احصائية بين جميع مجالات مدير المدارس الأساسية الخاصة للنطاق 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 ويسكونسن بولايات 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 مدير 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 احصائية عند مستوى ( $\alpha$  أقل من مستوى  $0.05 \leq \alpha$ ) على مقياس الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاء لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) للنطاق الاوتوقратي.

وأجرى كل من بني هاني ومصطفى (2016). دراسة هدفت إلى التعرف على النطاق القيادي السائد لدى مدير المدارس في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً 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 شيوعاً ودرجة عالية، تبعه ودرجة عالية أيضاً الأنماط التواصلي والمدرب والديمقراطي والضابط والقسري الدرجة الوسطى، كما أن هناك فروق ذات دلالة احصائية 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 الصالحيات.

وأجرت العدواني (2013). دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مدير المدارس للثانوية 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 2012/2013، وأشارت النتائج إلى أن نمط الإدارة السائد لدى مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان النطاق الديمقراطي ثم يليه النطاق التسلطي ثم التسيبي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز النطاق الديمقراطي والاهتمام بالبرامج التدريبية والبيئة المادية للتعليم.

وأجرى الروفي (2012). دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مدير 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) معلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النطاق القيادي السائد لدى مدير المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النطاق الديمقراطي، وبلغ

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

وأجرى Hawkins (2002). دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدراء المدارس كما يراها أعضاء هيئة التدريس، والمناخ التربوي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتتألفت عينة الدراسة من (9) مدراء مدارس 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 2017) ودراسة بارنيت (2018).

أما نتائج الدراسات فهناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية بالتركيز على النمط الديمقراطي مثل دراسة الكيلاني (2022) ودراسة عواضة (2019) ودراسة الروقي (2012) ودراسة العدوانى (2013) ودراسة بنى هاني ومصطفى (2016) ودراسة هاوكنز Hawkins (2002) ودراسة أبوالالا Abwalla (2014)، واختلفت دراسة آدم ومحمد (2020) عن الدراسة الحالية باعتبار النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعا في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية بمدينة أنجمينا 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 ل المناسبة 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 2023/2024 والبالغ عددهم (716) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية تربية الأغوار الجنوبية. والجدول التالي رقم (1) يبين توزع 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 2023/2024

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	نسيبة بنت كعب المازينية الثانوية للبنات	-2	40	حمزة بن عبد المطلب الثانوية للبنين	-2
25	زنobia 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	النفع الثانوية للبنين	-7
55	أم الهشيم الثانوية للبنات	-8	27	فيفا الثانوية للبنين	-8
		—			
40	النفع الثانوية للبنات	-9	19	المعمورة الثانوية للبنين	-9
40	فيفا الثانوية للبنات	-10	23	الغوبية الثانوية للبنين	-10
26	المعمورة الثانوية للبنات	-11	—		
25	الغوبية 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 الكترونياً عبر تطبيق (Google Drive)، وردت الردود على الاستبانة من (160) معلماً ومعلمة، ووُجد أن استجاباتهم مكتملة و المناسبة للتحليل الإحصائي، وشكلت ما نسبته (97.0%) من عينة الدراسة، وما نسبته (22.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي رقم (2) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## الخبرة:

جدول(2): توزيع إفراد 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 تبيّن 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 تبيّن 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، دكتوراه).
- 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 الخاليلية (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 الاستبيان فقد صنفت إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً وأعطيت خمس درجات، بدرجة كبيرة وأعطيت أربع درجات، بدرجة متوسطة وأعطيت ثلاثة درجات، بدرجة قليلة وأعطيت درجتان، بدرجة قليلة جداً وأعطيت درجة واحدة.

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

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

#### صدق أداة الدراسة:

لغایات 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 تتنمي إليه، ومدى مناسبة صياغتها ووضوحاها، ومدى مناسبتها للبيئة المحلية، وقد تم تعديل بعض الفقرات لتتناسب مع أهداف هذه الدراسة، وبعد ذلك تم تفريغ جميع الإجابات واعتماد التي حصلت على نسبة توافق (80%) من مجموع آراء المحكمين مع إجراء بعض التعديلات التي أقروها.

كما تم التتحقق من صدق البناء من خلال استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تتنمي إليه، حيث تم تطبيق الأداة على عينة اس-طلابية من مجتمع الدراسة، وخارج عينتها بلغ حجمها (20) معلماً ومعلمة، وتعتبر الفقرات التي نقل 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	النوع الديمغرافي**	رقم الفقرة	النوع الديمغرافي**	رقم الفقرة	النوع الديمغرافي**	رقم الفقرة
1	830.4	1	120.7	2	670.6	0.712
2	060.6	3	436.0	3	970.0	0.655
3	220.6	4	910.7	4	466.0	0.680
4	330.7	5	169.0	5	357.0	0.652
5	340.7	6	7860.	6	866.0	0.720
6	1670.	7	796.0	7	206.0	0.631
7	1370.	8	000.7	8	0.727	0.663
8	4360.	9	110.7	9	0.744	0.641
9	11	10	0.744	10	13	0.708

\* 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 و المناسبتها لغایات هذه الدراسة.

جدول (4): معاملات ارتباط فقرات متغير الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	فقرات الرضا الوظيفي *
1	5820.
2	610.6
3	030.6

	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 و المناسبتها لغایات هذه الدراسة.

#### ثبات الأداء:

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%， دل ذلك على درجات ثبات أعلى (Sekaran&Bougie, 2016)، والجدول التالي رقم (5) يبيّن قيم معامل الثبات كرونباخ الفا وقيم معامل ارتباط بيرسون، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية:

جدول (5): قيم معامل الثبات كرونباخ الفا وقيم معامل ارتباط بيرسون للأنماط 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:

- النكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني.
- 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 مديرى المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبيّة من وجهة نظر المعلمين؟.

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

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية في تربية

#### الأغوار الجنوبيّة 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

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

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الأنماط القيادية السائد لدى مديري المدارس الثانوية في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.33) بانحراف معياري (0.698) وبمثل 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 لأنماط 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 ومرؤوسه 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. واتفقنا النتيجة مع دراسة الكيلاني (2022) ودراسة عواضة (2019) ودراسة الروقي (2012) التي بينت نتائجها أن النمط القيادي السائد 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 المدراء من وجهة نظر المعلمين يمارسون الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، واستخدام أساليب الإرغام والفرض والتخويف وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو إبداء الرأي. تتفق النتيجة مع دراسة يوسف وأحمد (2020) التي بينت نتائجها توافق النمط الدكتاتوري بصورة عالية. واتفقنا النتيجة مع دراسة الروقي (2012) التي بينت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة يمارسون النمط الاتوقратي بدرجة متوسطة.

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

واتفقنا النتيجة مع دراسة العدواني (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن نمط الإدارة السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان النمط الديمقراطي، ثم يليه النمط التسلطي، ثم التسيبي.

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	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	أشعر بالرضا مع مديرى كونه يعمل على رفع الروح المعنوية للكادر التعليمي.	4.04	1.009	1	مرتفع

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

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 مدير ي كونه يعمل على رفع الروح المعنوية للكادر التعليمي) المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) (أشعر بالاطمئنان مع مدير ي فهو لا يركز بالدرجة الأولى على حرفيّة التعليمات)، وجاءت الفقرة رقم (9) (لا أشعر بالأمان مع مدير ي كونه يشاركني اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة، وقد حضيت 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 التربوية في بيئة عمل يسودها التعاون والعمل بروح الفريق ولديهم الحرية الكافية في ابداء الرأي ويسعون بالتشجيع والتحفيز من المدراء والمشاركة في رسم الخطط ووضع الأهداف.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير المدارس الثانوية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين؟

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

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

الرضا الوظيفي للمعلمين		الأنماط القيادية لمدير 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 دالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأنماط القيادية لمدير المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث بلغت قيمة معلم الارتباط (0.391)، ووجود علاقة

ارتباط موجة 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 ويسعوهم 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 رضاه عن العمل، تتفق النتيجة مع دراسة عويس (2020) التي بينت نتائجها أن معلمي المدارس الذي يديرها مدير ي من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وأن همهم الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.

#### الوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

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

#### المراجع العربية

- آدم، عمر، ومحمد، الجابر (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مدير 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 تربوي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مدير 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 مدير 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 مدير 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 حسين، (2013). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسن، راوية (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- الخزاعلة، شيماء وبنات، سهيلة (2022). الاستنفاذ 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، سبا. (2017). الأنماط القيادية السائدة في مدارس الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مدير المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- خلايلة، لبنى عليبات. (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 مدير المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر الموظفين. مجلة كلية التربية، 70، 47-47.

- الرشيدى، 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 ومديريات 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 95-94.

- سلمان، منى رسول، (2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المهني، مجلة بحوث تربية، المجلد الرابع، العدد (15)، وزارة التربية، بغداد.

- الشريفي، 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.

- طيار، عبير. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مدير المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- عباس، سهيلاء، (2015)، الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق أمنون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

- العدوانى، حنان. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- عسقل، 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.

- عواضة، محمد. (2019). النمط القيادي السائد لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين. المجلة العربية للنشر العلمي، 14، 320-348.

- عويس، بشارة. (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.

- فلمنان، ليانس، (2009). الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمسيرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.

- الفزان، منى، (2014). الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكلة وزارة الداخلية لشئون المناطق بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- الكيلاني، نسرين خالد.(2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مدير 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 الطلبات 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)، ع 21: 234 - 259.

- مرسى، جمال محمد،(2003). الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- مصطفى، عليان. (2010). العمليات الإدارية. عمان: دار الصفاء للنشر.

- المطري، علي. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مدير 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، ورقة: جامعة قاصدي مرباح.

- هزيمة، أميمة (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة اربد،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- وزارة التربية والتعليم.(2023/2024). إحصائية قسم التخطيط التربوي، مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية

- يوسف، داليا، وأحمد مها. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع 50 : 11—59

### ثانياً: 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.