

The Degree of Availability of Leadership Skills among Public Secondary School Principals in the University District / the Capital Amman and its Relationship to the Degree of Improvement in Job Satisfaction

Nesreen Khaled Alkailani*

Dr. Abdel Hakim Oqlah Akhorshaideh**

Received 27/5/2021

Accepted 17/7/2021

Abstract:

The study aimed to find out the degree of availability of leadership skills among public secondary school principals in improving the level of job satisfaction among employees. The descriptive correlational methodology was used. A questionnaire was used as a tool of the study after ensuring its validity and reliability. The study sample consisted of (414) employees from both sexes, in the public secondary schools / the University District for the academic year (2020/2021). They were drawn randomly by using stratified random sample method. The results showed that principals had good leadership skills, and were in descending order as follows: technical, intellectual, human and administrative skills. As for job satisfaction, satisfaction with wages among secondary school employees was at a moderate degree, and satisfaction with the work environment, leadership and supervision style were at a good degree. There was a strong positive correlation between the leadership skills possessed by the principal and the degree of job satisfaction of employees. The most prominent recommendations were to design and implement training programs for leadership skills and enhance the practical aspects thereof- It also reconsidered the salary scale for teachers and the necessity of developing follow-up of institutional performance through the application of balanced performance (BSC).

Keywords: Leadership skills, Improving Job Satisfaction, School principals, University district.

Ministry of Education\ Jordan\ nisreenalkailani@gmail.com *

The University of Jordan\ Jordan\ a.hakims61@yahoo.com **

درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي

نسرین خالد الكيلاني*

د. عبد الحكيم عقله أخو ارشيدة**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف دور المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، التي تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت العينة من (414) موظفاً وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية/لواء الجامعة للعام الدراسي 2021/2020 وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج وجود المهارات القيادية لدى مديري المدارس بدرجة جيدة وحسب الترتيب التنازلي التالي (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية)، أما الرضا الوظيفي فقد توفر الرضا عن الأجر لدى العاملين في المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وظهرت نسبة توافر الرضا عن بيئة العمل وأسلوب القيادة والإشراف بدرجة جيدة، كما ظهرت علاقة ايجابية قوية بين امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد تمثلت أبرز التوصيات في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للمهارات القيادية مع ضرورة تعزيز الجوانب العملية فيها، وإعادة النظر في سلم رواتب المعلمين حتى تناسب مجهودهم وتحقق الرضا الوظيفي لهم، فضلاً عن ضرورة تطوير طرق متابعة الأداء المؤسسي من خلال تصميم بطاقات الأداء المتوازن (BSC).

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، تحسين الرضا الوظيفي، مديرو المدارس، لواء الجامعة.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن / nisreenalkailani@gmail.com

** الجامعة الأردنية/ الأردن / a.hakims61@yahoo.com.

المقدمة:

التعليم هو الركيزة الأساسية والعنصر الجوهري في تنمية الموارد البشرية، ولا خلاف أن التعليم هو غاية في ذاته وحق من حقوق الإنسان، كما تعد قيادة التعليم دعامة النهضة التعليمية والعمود الفقري لدفع عجلة التنمية ومواجهة التحديات والتطور التكنولوجي المتسارع، فلا يصلح القطاع التعليمي ولا ينتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح المؤسسة والعاملين فيها. القيادة علم وفن، وهي عملية اجتماعية تعتمد على عدة أركان تتمثل في القائد الذي يفعل دور الجماعة، والموقف الذي يتفاعل فيه الأفراد الذين يسعون لهدف مشترك (Al-Otaibi, 2008).

ظهرت عديد من النظريات التي تفسر القيادة مثال ذلك نظرية ليكرت في القيادة التي تميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي: النظام الاستشاري، النظام الجماعي المشارك، النظام التسلسلي الاستغلالي، النظام المركزي النفعي (Al-Alaq, 2009)، أما نظرية السمات فتري أن القادة يملكون صفات قيادية بالفطرة (Al-Adaili, 1993) فضلاً عن نظرية الرجل العظيم وهي من أقدم نظريات القيادة وترى أن صفات الشخص المميزة هي ماتجعله قائداً على المجموعة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون (Zater, 1997).

نلاحظ أن نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ارتبطت بأساطير البطولة حسب الأفكار التي كانت مسيطرة في تاريخ المجتمعات، لكننا نجد كثيراً من الأفراد لديهم تلك السمات ولكنهم من غير القادة والعكس صحيح ولنا في غاندي ونابليون مثال على عجز التوصل لخصائص محددة للقائد.

من هنا نرى أن القيادة تظهر عند تواجد مجموعة من الأشخاص وبينهم شخص يستطيع جمعهم على هدف واحد، ويوجه جهودهم ويلبي طموحاتهم ويؤمن سلامة الجميع فذلك هو القائد وما يملكه من مقدرات شخصية ومعارف تسمى المهارات القيادية، ويرى الباحثان أن القيادة نظام مدخلاته خصائص القائد والمرؤوسين، والعمليات في هذا النظام تضم الاتصالات والأنظمة الإدارية أما المخرجات فهي الأهداف والإنجازات المتحققة.

تعدّ المهارات القيادية عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أم المهني أم الأكاديمي، فهي إحدى أكثر المهارات التي توليها المؤسسات اهتماماً خاصاً، ويبحثون عنها في المتقدمين للوظائف المختلفة، وتُعدّ المهارات القيادية جوهر العملية

الإدارية وقلبها النابض في المؤسسات التعليمية، فالقيادة المعاصرة تتطلب مهارات قيادية تمكن القائد من استشراف المستقبل والتعرف إلى الفرص لاستغلالها والتهديدات لمواجهتها، لذا لابد من امتلاك المهارات القيادية لتحقيق الأهداف المطلوبة (Tarawneh, 2005).

كما تنقسم المهارات القيادية إلى جزئين، جزء يمكن تعلمه وجزء موجود بالفطرة عن القائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو يتعلق بمهارات التواصل والنظريات الاستراتيجية والأساليب القيادية، لكن الجزء الذي لا يتعلم ولا يمكن اكتسابه فيتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك فهي صفات تصنع قائداً وتسهل على الأفراد اتباع القائد إذ قال تعالى: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَافْتَضُوا مِنْ حَوْلِكَ" (qran karim, juz'4, al eimran, 159).

يرى روبرت كاتز (Robertcat) كما ورد في مجلة (Harvard Business Review) (Sirje Virkus, 2009) أن المهارات القيادية تتمثل في المعرفة والمقدرات التي يمتلكها المدير، وهناك أنموذجان في المهارات القيادية الأول أنموذج اقترحه روبرت كاتز في عام 1955، أما الثاني اقترحه مومفورد في عام 2000 ويُعد هذان الأنموذجان مكملين لبعضهما بعضاً.

في الأنموذج الذي اقترحه كاتز عرض المهارات الضرورية التي يجب على القائد أن يمتلكها وهي: المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، وفي عام 2000 اقترح مومفورد وزملائه أنموذجاً جديداً للمهارات القيادية إذ اهتم بالسمات الشخصية للمدير والكفاءة في العمل، ويسمى هذا الأنموذج (أنموذج المقدرة) لأنه يركز على المقدرات التي يجب أن يمتلكها المدير، مثل مهارات التفكير الإبداعي والناقد (Northouse, 2007).

من أهم المهارات الفنية المقدرة على التخطيط فقد عرض رواد الفكر مبادئ للتخطيط تشمل مبدأ أولوية التخطيط لتحديد الأهداف التي تشكل أفقاً لجميع الوظائف، ومبدأ شمولية التخطيط فهناك من يقوم بالتخطيط الشامل للمؤسسة ثم يأتي دور كل مسؤول ليقوم بالتخطيط في نطاق مسؤولياته بشكل يواكب أنشطة المؤسسة الرئيسة، ومبدأ استمرارية التخطيط فضلاً عن مبدأ مرونة التخطيط بهدف مواكبة المستجدات (Ziyara, 2009).

للتخطيط الاستراتيجي مراحل متعددة تظهر بالآتي:

- الفحص البيئي لتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات والتهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية بهدف تشخيص جوانب الضعف والقوة.
- إعداد تحليل البيئة الاستراتيجية بهدف مقابلة الفرص والتهديدات والقوة والضعف (تحليل

(SWOT) وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

- التنفيذ الإستراتيجي وهو ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية متنوعة في طبيعتها ومداها الزماني وإجراءاتها.
- الرقابة الإستراتيجية من خلال بناء مؤشرات تقييم الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك يجب مراعاة أن نتائج الرقابة قد تتطلب العودة إلى التحليل الاستراتيجي وهكذا تتواصل العملية بصورة مستمرة (Fayyad,2010).
- المقدرة على اتخاذ القرار تُعد من المهارات الإدارية فقد رأي محمود أن اتخاذ القرار له حالات وهي: التأكد، المخاطرة، عدم التأكد (Mahmoud,2011) أما الحالمة (Al-Halimah & Maddaha,2010) فقد عرض نماذج لاتخاذ القرار تتمثل فيما يأتي:
- أسلوب دلفاي يقوم على تشكيل لجنة مكلفه رسمياً بتحديد المشكلة وتحليلها وبيان نوعيتها وأهميتها وآثارها، ثم تقديم تقرير ووضع البدائل للجهة المختصة، ويتصف هذا الأسلوب بالموضوعية إذ تتم إخفاء هوية المشاركين به. ومن أمثلة القرارات المتخذة بهذا الأسلوب القرارات المتعلقة بتحسين نوعية الخدمة المقدمة في المؤسسة.
- المجموعة الاسمية تشمل مجموعة من الأشخاص يقوم كل عضو بتقديم فكرة واحدة (بديل) لحل المشكلة، ثم يتم مناقشة الأفكار ويقوم كل عضو بشكل سري بترتيب البدائل حسب الأولوية، ثم تبني البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب تراكمي.
- المقدرة على التفكير الإبداعي من أهم المهارات الفكرية فقد رأى بعض المفكرين مثل Andrews أن الإبداع هو أسلوب حياة وعرفه بأنه العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته، وتؤدي إلى تطوير ذاته، ويرى الآخرون من المفكرين أن الإبداع هو ناتج جديد مثل Rogers الذي قال: أنه العملية التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة تفاعل بين الفرد مع بيئته، أما الفريق الثالث من المفكرين فيرى أن الإبداع عملية عقلية مثل Guilford الذي قال: أنه تنظيم لعدد من المقدرات العقلية البسيطة والتي تختلف باختلاف مجال الابتكار (Tawfiq,2007) كما يمكن تنميته من خلال تنشيط العمليات العقلية وإشراكهم في جلسات عصف ذهني (Canaan,2007).
- إن من أهم المهارات الإنسانية المقدرة على الاتصال والتواصل إذ يمكن تصنيف معوقات الاتصال كما يراها الحالمة (Al-Halimah & Maddaha,2010)
- معوقات شخصية مثل عدم المقدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وعدم الإصغاء

فضلاً عن اختلاف مقدراتهم ومداركهم الفردية.

- معوقات تنظيمية مثل اتساع نطاق الإشراف، كثرة المستويات الإدارية وغياب السياسة الواضحة للمؤسسة.

- معوقات بيئية مثل درجة الحرارة والإضاءة والتهوية والضوضاء.

- معوقات نفسية واجتماعية مثل كون أحد الأطراف من مجتمع آخر أويملك ثقافة مختلفة.

يُعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لفاعلية الأداء في المؤسسة إذ تحرص المؤسسات على أداء أعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، ويُعد الفرد أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في أدائها لذا فهي تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية، كما تسعى إلى المحافظة على رضاهم الوظيفي الذي يعمل كنظام إنذار مبكر يدعم الأداء في المؤسسة، ويظهر الرضا الوظيفي على شكل حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل وإشباع حاجاته ورغباته، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الموظف لتحقيق الرضا الوظيفي الذي له أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع(Morsi,2003).

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين، فقد كانت أولى المحاولات هي محاولة فريدريك تايلور(Frederick Taylor) وكانت منطلقاته في البحث مناقشة المشكلات الإنتاجية، وقد عدّ الموظف أداة من أدوات الإنتاج لذا يجب مراقبته وتحفيزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في الإنتاج المطلوب منه، ولكن لم يستطع تايلور تحقيق الرضا المطلوب وكان يهمل الجانب الإنساني(Al-Umyan,2005).

من هنا نرى أن الرضا الوظيفي بدأ في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلات المجال التربوي ومخرجاته، والرضا الوظيفي للمعلم هو المحرك للعملية التعليمية بصورة خاصة.

ظهرت حركات العلاقات الإنسانية في عام 1935 عندما قام هوبوك Hobok بدراسة الرضا الوظيفي من خلال قياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكانت هذه نقطة انطلاق جميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي(Al-Haidar,2005).

تم تقسيم فوائد الرضا الوظيفي إلى قسمين هما:

- الفوائد السلوكية والاجتماعية وتتمثل في زيادة الولاء والاستقرار التنظيمي، كما أن الرضا يزيد

من ممارسة الرقابة الذاتية، ويحد من الصراعات الداخلية ويسهم في التصدي للآزمات.
(Salman,2011).

– الفوائد المادية والإقتصادية وتتمثل في تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، كما أن رضا العاملين له دور كبير في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية (Al-Dulaimi,Karim,2009).

ظهرت عديد من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي لدى العاملين تالياً بعض أفكارها:

– **نظريات الحاجات** حيث صنف (Alderfer) الحاجات إلى ثلاث حاجات تشمل الحاجة إلى النمو والإرتباط والبقاء (Sultan,2004).

– **نظرية عدالة العائد** إذ أكد (آدم وياتشن Adam & Bachchen) أن الطريقة الأساسية التي يقيم بها الموظف عمله هي المقارنة بين معدل العائد الذي يحصل عليه وما يقدمه للمنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل (Al-Hashemi, Bouumnagar,2017).

الرضا عن الأجر والمكافآت أحد أهم أبعاد الرضا إذ تتكون عملية بناء الأجر من عمليتين أساسيتين أولاهما تقيم الوظائف وبناء هيكل الأجر والرواتب، أما العملية الثانية فهي بناء نظام الحوافز (Kalalddah,2011)، وتظهر أهمية الأجر في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء، وتسعى إلى تخفيف حدة الإضطراب والتوتر النفسي لدى الموظف من خلال تعويضه مادياً مقابل استثمار طاقاته بالعمل فضلاً عن كون الرواتب هي العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لإمكانياتهم في العمل (Dora, & Al-Sabbagh,2008).

هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة والإشراف المتبع داخل المؤسسة ورضا الموظفين، فالإنسان كائن ذو مشاعر لذا فإن الأسلوب الذي يستعمله المدير في معاملاته اليومية يؤثر في رضاه، فيجب على القائد الاهتمام بالخصائص الشخصية للموظفين وجعلهم محور إهتمامه (Al-Hashemi, Bouumnagar,2017).

من الضروري توفر الرضا عن بيئة العمل الذي يشمل درجة تقبل الموظف لبيئة العمل مثل الإضاءة والحرارة والرطوبة وجودة ظروف العمل جميعها تؤثر في مشاعر رضاه الوظيفي فالظروف الجيدة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا، ويندرج تحت هذا البند الرضا عن العلاقة مع الزملاء والانسجام الشخصي بين أعضاء الفريق وتقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للفريق.

مشكلة الدراسة

تُعد المدارس من أكثر المؤسسات تعقيداً لأنها تتعامل مع متغيرات متسارعة وهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وقد ازدادت تحديات قطاع التعليم في الفترات الأخيرة، مما انعكس سلباً على مخرجات العملية التعليمية، إذ يلاحظ ضعف في البحث والإبداع، فضلاً عن مركزية الأنظمة الإدارية وقلة القيادات المؤهلة، ونحن نشعر بوجود ضبابية حول علاقة امتلاك القادة في الميدان التربوي للمهارات القيادية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وبالرجوع إلى الأدب النظري يتضح أن عديداً من الدراسات مثل دراسة أبو شهاب وجبران (Abu Shahab & Gibran, 2019) خلصت إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المدارس.

إن تدني مستوى الرضا الوظيفي ربما يكون عائداً إلى قلة الرواتب، أو عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس سلباً على تطوير قطاع التعليم، لذلك فإن الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم جوانب العملية التعليمية لما له من دور في مواجهة التحديات.

بناءً على ما سبق عرضه وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمارسه القادة في الميدان التربوي، وأهمية الرضا الوظيفي لدى العناصر البشرية في المؤسسة تأتي هذه الدراسة لتقديم إطاراً نظرياً وعملياً لدور المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من ناحيتين نظرية وعملية:

الأهمية النظرية:

إنّ الدراسة تضيف للمكتبة العربية نتائج علمية تتعلق بموضوع الدراسة، كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح مجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.

الأهمية العملية

تتبنّق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور القيادي في المؤسسات التربوية والتعليمية، لذا من الضروري تشخيص درجة توافر المهارات القيادية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والكشف عن جوانب القوة والضعف بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن المهارات القيادية اللازمة لتطوير قطاع التعليم ويمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في رسم السياسات والتخطيط لتنمية الموارد البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس في الدراسة معرفة درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي، وتنبثق عنه الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة.
- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: إداريو المدارس الثانوية الحكومية ومعلموها في لواء الجامعة.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة تمثلت بالآتي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية) على مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضاعن المكافآت والأجر، الرضاعن أسلوب القيادة والإشراف، الرضاعن بيئة العمل)

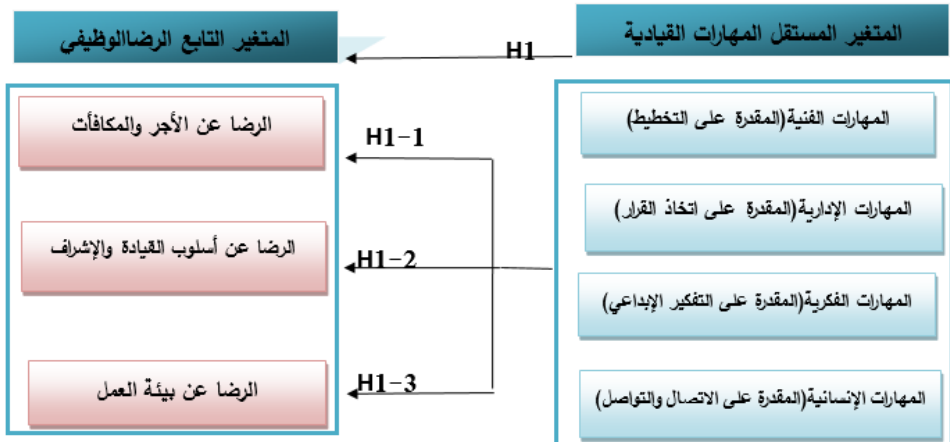
التعريفات الإجرائية والمفاهيمية للدراسة

تضمنت الدراسة مصطلحات عُرِفَت على النحو الآتي:

– **المهارات القيادية:** مقدرة القائد على تحقيق المرونة في العمل وتحقيق التكامل بين فريق العمل والبيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة بحيث يدعم تفاعل هذه العناصر ويفعل ممارسة المهارات القيادية الفنية والإدارية والإنسانية والفكرية معاً للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

– **الرضا الوظيفي:** شعور الفرد بالارتياح في أثناء قيامه بالعمل وقبوله للعوامل الوظيفية المحيطة به من خلال التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً.

أُنموذج الدراسة



الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة ومهاراتها والرضا الوظيفي. هدفت دراسة حراحشة (Harahsheh,2020) لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المرفق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين/وزارة التربية والتعليم الأردنية، استخدم المنهج الوصفي من خلال تطوير إستبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من 615مفردة، كانت نتائجها تؤكد أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت

متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية ثم المهارات الذاتية ثم المهارات الإدارية فالمهارات الفكرية.

أجرى مرداد (Mardad,2018) دراسة لبيان دور الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، إذ تكونت عينة الدراسة من 202 موظفين في جامعة عبدالعزيز، وأستخدم المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى ظهور ارتباط واضح بين ممارسة القائد للمهارات القيادية والرضا الوظيفي للموظفين.

هدفت دراسة جانسين (Janssen.2017) إلى بيان دور القيادة في تحسين الرضا الوظيفي في هولندا، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 170 موظفاً في شركة هولندية، أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية التي تمارس في المؤسسة بدرجة عالية هي المهارات القيادية الإنسانية وظهر أثرها في دعم العلاقات الإيجابية بين المدير والموظفين، كما إن لها دوراً إيجابياً في تحسين الرضا الوظيفي.

هدفت دراسة جوليانا ميرداني (Giuliana Morsiani.2016) إلى تعرّف أثر مهارات القيادة لدى المسؤولين في قسم التمريض على الرضا الوظيفي/جامعة جنوة إيطاليا، إذ أستخدم الاستبيان ومجموعات التركيز لقياس المهارات القيادية بالمنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 200 موظف وأظهرت النتائج انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن بعض الدراسات كانت تهدف إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين مثل دراسة (Ali, Hussein, Al-Sayegh,2020) ودراسة (Giuliana Morsiani.2016)، ومنها ما يهدف إلى التعرف إلى العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي مثل دراسة (Abdel Fattah,2020) ودراسة (Ali,2016)، ومنها ما تناول العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي مثل دراسة (Mardad,2018) ومنها ما هدف لمعرفة مستوى توافر المهارات القيادية مثل دراسة (Radwan, omre,2020) (Harahsheh,2020) ودراسة (Janssen2017) وقد اختلفت مستويات الرضا بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة والعوامل الشخصية وأدوات القياس المستخدمة.

وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في منهجيتها وتحديد متغيراتها وتصميم الأداة، في حين تميزت هذه الدراسة في تقديم توصيات مدعمة بآليات تنفيذ ومقترحات لزيادة الشعور

بالرضا الوظيفي للموظفين، بهدف معالجة هذه الظاهرة لما لها من أثر سلبي في المؤسسات، وجاءت الدراسة الحالية لتؤكد دور المهارات القيادية لمدير المدرسة في تكوين الشعور بالرضا الوظيفي، مع بيان درجة توافر المهارات القيادية في مجتمع الدراسة وهو ما لم تحققه دراسة سابقة في حدود اطلاع الباحثين، فضلاً عن تميز الدراسة الحالية في المجال الزمني والمكاني مما يعطيها خصوصية وميزة إضافية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Harahsheh,2020) في درجة توافر المهارات القيادية لدى مدراء المدارس، كما اختلفت الدراستان في الترتيب لأبعاد المهارات القيادية، وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (Radwan, omre,2020) في وجود علاقة قوية بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي بينما ظهر الاختلاف في ترتيب توافر المهارات القيادية لدى الباحثين في الدراستين، ويعزى الاختلاف في الترتيب إلى اختلاف مجتمعات الدراسة واختلاف خصائصهم. جاءت دراسة (Al-Saadi,2012) (Ali,2016) (Ahmad,2017) متوافقة مع الدراسة الحالية في انخفاض درجة توفر الرضا الوظيفي للعاملين.

الطريقة والإجراءات

تم جمع البيانات والمعلومات وتنفيذ الإجراءات والمنهجية فضلاً عن بيان المجتمع والعينة التي تم اختيارها، فضلاً عن وصف أداة الدراسة وطريقة تطويرها ومدى صدقها وثباتها.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وتساؤلاتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية وإدارييها في لواء الجامعة/العاصمة عمان للعام الدراسي 2021/2020 البالغ عددهم (1440) معلماً وإدارياً وفقاً للإحصائية الصادرة عن مديرية تربية لواء الجامعة بموجب كتاب تسهيل المهمة.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة وكان قوامها (29%) من إجمالي المجتمع، إذ تم توزيع الاستبانات على (414) موظفاً وموظفة في مجتمع الدراسة

بواقع (133) ذكور، و (281) إناث، تم توزيع الإستبانة إلكترونياً بطريقة كرة الثلج، وكانت العينة ممثلة للمجتمع حسب ما ورد في الجدول تحديد حجم العينة الذي أعده كريجسي ومورجان (krejcie & morgan.1970).

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد		الجنس
32.1%	133	ذكر	
67.9%	281	أنثى	
100%	414	المجموع	
18.8%	78	الإداريون	المسمى الوظيفي
81.2%	336	المعلمون	
100%	414	المجموع	
12.3%	51	الفئة الأولى (من 20 عام إلى أقل من 30 عام)	العمر
30.7%	127	الفئة الثانية (من 30 عام إلى أقل من 40 عام)	
46.1%	191	الفئة الثالثة (من 40 عام إلى أقل من 50 عام)	
10.9%	45	الفئة الرابعة (من 50 عام إلى أقل من 60 عام)	
100%	414	المجموع	
6.8%	28	دبلوم كلية مجتمع	المؤهل العلمي
69.8%	289	بكالوريوس	
10.6%	44	دبلوم عالي	
10.9%	45	ماجستير	
1.9%	8	دكتوراه	
100%	414	المجموع	الخبرة
19.8%	82	الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)	
15.7%	65	الفئة الثانية (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)	
64.5%	267	الفئة الثالثة (من 10 سنوات فأكثر)	
100%	414	المجموع	

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (1) أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور وذلك عائد إلى أن عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور في مديرية لواء الجامعة/العاصمة عمان، كما أن نسبة المعلمين أكبر من نسبة الإداريين حسب متغير المسمى الوظيفي ويعزى ذلك إلى هيكالية الوظائف في وزارة التربية والتعليم، أما بالنسبة إلى الفئة العمرية فقد كان عدد الفئة العمرية الأولى قليلة إلى حد ما، ويعزى ذلك إلى أن العينات من ديوان الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم كانت في أضيق الحدود في السنوات الثلاث الأخيرة، أما العدد الأكبر فقد ظهر في الفئة العمرية الثالثة، كما كانت أعداد العينة في الفئة الرابعة هي الأقل، يرجع ذلك إلى نظام التقاعد الذي يعمل به قسم

إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، يتضح من الجدول (1) أن النسبة الأكبر في المؤهل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس ويعود ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس هي المتطلب الرئيسي للتوظيف في ديوان الخدمة لمهنة التعليم، أما في متغير الخبرة فقد كان أكثر أفراد العينة عدداً في الفئة الثالثة وذلك يتناسب مع ما جاء في توزيع العينة حسب العمر فقد كانت أكثر الفئات العمرية عدداً الفئة من 30 عاماً إلى 40 عاماً وهذا يتناسب مع التدرج في سلم الدرجات الوظيفي التابع لوزارة التربية والتعليم.

أداة الدراسة

لأغراض الدراسة الحالية قام الباحثان بتطوير الاستبانة حسب درجات ليكرت للموافقة والتي تكونت من (35) فقرة توزعت على المحاور كالاتي:

- المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل وتضمن 20 فقرة للمهارات القيادية بأبعادها بواقع 5 فقرات لكل بعد وذلك بالرجوع إلى دراسة (Radwan,omre,2020) ودراسة (Harahsheh,2020) دراسة (Shteikiwi,2017) دراسة (Al-Saadi,2012).
- المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع وتضمن 15 فقرة للرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة وذلك بالرجوع إلى دراسة (Ali, Hussain, Al-Sayegh,2020) ودراسة (Abdel Fattah,2020) ودراسة (Ahmed, 2017) ودراسة (Ali,2016)

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والبالغ عددهم ثمانية محكمين، وقد تم التأكد من مدى قياس الفقرات لمتغيرات الدراسة والتعديل عليها حتى أخذت شكلها النهائي، كما تم إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وحساب معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة كما يظهر في الجدول (2)، وقد تراوحت معاملات الارتباط لمحور المهارات القيادية بأبعادها الأربعة بين (0.74-0.90).

الجدول (2) معاملات الارتباط ودرجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه/المهارات

القيادية

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.86	6	0.85	11	0.87	16	0.80

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
2	0.88	7	0.86	12	0.90	17	0.81
3	0.87	8	0.74	13	0.87	18	0.74
4	0.88	9	0.90	14	0.86	19	0.87
5	0.81	10	0.86	15	0.81	20	0.79

تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي وقد تراوح بين (0.70-0.90) كما تظهر في الجدول (3) وهي درجة ممتازة وتعني وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لأداة الدراسة.

الجدول (3) معاملات الارتباط ودرجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه/الرضا الوظيفي

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
21	0.70	26	0.84	31	0.84
22	0.90	27	0.81	32	0.75
23	0.77	28	0.90	33	0.79
24	0.86	29	0.82	34	0.76
25	0.71	30	0.90	35	0.87

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) فقد وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 25 فرد من خارج أفراد عينه ثم إعادة الاختبار بعد إسبوعين واستخراج معامل الإستقرار، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وقد تبين أن الأداة ثابتة بدرجة عالية وقابلة للتطبيق لغايات الدراسة الحالية كما يظهر في الجدول (4).

الجدول (4) معامل ثبات ألفا كرونباخ وطريقة إعادة الاختبار لأداة الدراسة

محور المهارات القيادية		محور الرضا الوظيفي	
معامل ثبات ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار	معامل ثبات ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
90.2	89.9	89.3	88.7

إجراءات الدراسة

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
- التأكد من صدق الأداة وثباتها.

- تطبيق الاستبانة على الدراسة وعينتها.
- تحليل البيانات الإحصائية.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال استخدام الأساليب التي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيم لأفراد مجتمع الدراسة وتحديد الأهمية النسبية ودرجة التوافر والرتبة.
- اختبار (t.test) بهدف تحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل محور في الدراسة.
- استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).
- اختبار شيفه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الأبعاد.
- حساب مدى الواقع من حيث القوة والضعف لمقياس ليكرات إذ تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (5) موافق بشدة و (4) موافق و (3) محايد و (2) غير موافق والدرجة (1) غير موافق بشدة فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.59-2.60 درجة تكون الاستجابة متوسطة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.60-5 درجة تكون الاستجابة جيدة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها وقد تم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول الذي ينص على ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل بعد من أبعاد المهارات القيادية والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لأبعاد المهارات القيادية لمديري المدارس

تسلسل العبارات	المحور	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5-1	المهارات القيادية	المهارات الفنية	4.20	0.80	جيدة	الأولى
10-6		المهارات الإدارية	3.99	0.86	جيدة	الرابعة
15-11		المهارات الفكرية	4.18	0.81	جيدة	الثانية
25-20		المهارات الانسانية	4.16	0.81	جيدة	الثالثة
		الكلية	4.63	2.42	جيدة	

يتضح من الجدول (5) أن درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة جيدة، مما يعكس موافقة مفردات عينة الدراسة على أن مديري المدارس يمتلكون المهارات القيادية بأبعادها، فقد ظهرت الموافقة بمتوسط حسابي (4.63)، وقد احتل بعد المهارات الفنية الرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.2) ودرجة جيدة، وجاء في الرتبة الثانية بعد المهارات الفكرية بمتوسط حسابي (4.18) ودرجة جيدة، أما الرتبة الثالثة فقد احتلتها المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.16)، كما جاءت المهارات الإدارية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة جيدة، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد المهارات القيادية متقاربة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد المهارات القيادية لدى مديري المدارس

البعد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
البعد الأول المهارات الفنية (المقدرة على التخطيط ومعرفة أساليب الإنجاز)	1	يعتمد مدير المدرسة على خطة استراتيجية واضحة في العمل	4.28	0.89	جيد	الأولى
	2	يختار مدير المدرسة أفضل الأساليب لإنجاز العمل.	4.25	0.88	جيد	الرابعة
	3	يربط مدير المدرسة بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة في المدرسة	4.26	0.87	جيد	الثانية
	4	يتمتع مدير المدرسة بمقدرة على تنسيق مهمات العمل	4.17	0.91	جيد	التاسعة
	5	يمارس مدير المدرسة أدوار فنية إلى جانب دوره الإداري.	4.25	0.93	جيد	الخامسة
البعد الثاني المهارات الإدارية (المقدرة على اتخاذ القرار)	6	يوزع مدير المدرسة المهمات على المعلمين بصورة موضوعية	4.09	0.99	جيد	الحادي عشر
	7	يتصف مدير المدرسة بالمرونة في اتخاذ القرارات المدرسية	4.18	0.97	جيد	الثامنة
	8	يسهم المجتمع المحلي في صنع القرارات المتعلقة في المدرسة	3.50	1	متوسط	الخامس عشر
	9	يتخذ مدير المدرسة قراراته بطريقة منهجية	4.02	1.98	جيد	الرابع

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
عشر				تخضع لأسس علمية		البعد الثالث المهارات الفكرية (المقدرة على التفكير الإبداعي)
الثالث عشر	جيد	1	4.05	يحفز مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في صنع القرار	10	
الثامنة	جيد	0.93	4.18	يتمتع مدير المدرسة بمقدرة على طرح الأفكار الخلاقة	11	
الثاني عشر	جيد	0.99	4.08	يحاول مدير المدرسة تطبيق أساليب إبداعية في العمل	12	
السابعة	جيد	0.89	4.22	يتعامل مدير المدرسة مع التحديات التي تواجه المدرسة بطريقة مناسبة	13	
التاسعة	جيد	0.91	4.19	يشجع مدير المدرسة العاملين على اقتراح أفكار جديدة لحل المشكلات	14	
الثالثة	جيد	0.85	4.26	يحفز مدير المدرسة العاملين على المشاركة في الأنشطة اللاصفية	15	البعد الرابع المهارات الإنسانية (المقدرة على الاتصال والتواصل)
العاشر	جيد	0.96	4.10	يستمتع مدير المدرسة لأراء الآخرين ويتقبل نقدهم	16	
التاسعة	جيد	0.91	4.17	يوطد مدير المدرسة العلاقات الإنسانية والمهنية بين الموظفين	17	
السادسة	جيد	0.91	4.24	توجد آليات تواصل مستمرة في أثناء العمل وخارج أوقات العمل مع الموظفين	18	
العاشر	جيد	0.96	4.10	يملك مدير المدرسة المقدرة على إقناع الآخرين بأفكاره	19	
الثامنة	جيد	0.85	4.20	يستخدم مدير المدرسة مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي مع الموظفين	20	
		2.42	4.63	الكلية		

بالرجوع إلى الجدول (6) يتضح أن في بعد المهارات الفنية (المقدرة على التخطيط وأساليب الإنجاز) كانت الفقرة (4) التي تنص (يتمتع مدير المدرسة بمقدرة على تنسيق مهمات العمل) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بمتوسط حسابي (4.17)، وهذا يشير الى أن المقدرة على تنسيق المهمات تحتاج إلى تطوير، وهنا تظهر نقطة الضعف لدى المديرين في المنطقة المبحوثة في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يتناسب مع دراسة (Fayyad, Qadada, & Alyan, 2010) التي أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي واختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

في بعد المهارات القيادية الإدارية (اتخاذ القرار) كانت الفقرة (8) التي تنص (يسهم المجتمع المحلي في صنع القرارات المتعلقة في المدرسة) قد احتلت الرتبة الأخيرة بين إجابات المبحوثين لهذا البعد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.50)، ويظهر هنا ضعف إسهام المجتمع المحلي

في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة وهذا يشير إلى ضرورة الإهتمام بتفعيل مشاركة المجتمع المحلي.

في بعد المهارات القيادية الفكرية (التفكير الإبداعي) فإن الفقرة (12) التي تنص (يحاول مدير المدرسة تطبيق أساليب إبداعية في العمل) قد حصلت على أقل متوسط حسابي (4.08) بين الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد، وفي بعد المهارات القيادية الإنسانية (الإتصال والتواصل) كانت الفقرتان (16،19) اللتان تتصان على التوالي (يستمتع مدير المدرسة لآراء الآخرين ويتقبل نقدهم) (يملك مدير المدرسة المقدرة على إقناع الآخرين بأفكاره) قد حصلتا على أقل متوسط حسابي بين الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد وهذا يؤكد ضرورة الإهتمام بالجوانب السابقة وتعزيز وجودها عند القادة.

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة (1) التي تنتمي لفقرات بعد المهارات الفنية والتي تنص (يعتمد مدير المدرسة على خطة استراتيجية واضحة في العمل) في الرتبة الأولى، وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.28) بين الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد، هذا يشير إلى أن المديرين لديهم خطة استراتيجية واضحة بدرجة جيدة، كما يتناسب مع ما ذكره Fayyad, (Qadada, & Alyan, 2010) بأن التخطيط وظيفه رئيسة للإدارة وعدّ بناء الخطط الإستراتيجية خطوة أساسية من خطوات ضمان تحقق الأهداف.

أما في بعد المهارات القيادية الإدارية (اتخاذ القرار) فقد كانت الفقرة (7) التي تنص (يتصف مدير المدرسة بالمرونة في اتخاذ القرارات المدرسية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات المخصصة للبعد بمتوسط حسابي (4.18) في الرتبة الثامنة، مما يشير إلى امتلاك المديرين مقدرة على اقتراح أفكار خلاقة فضلاً عن امتلاكهم للمرونة الإستراتيجية بصورة جيدة لكن بترتيب متأخر، وقد أكد (Canaan, 2007) في كتابه القيادة الإدارية على أنه يجب على المدير امتلاك المقدرة على اقتراح أفكار خلاقة وتوليد الأفكار مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

في بعد المهارات القيادية الفكرية (التفكير الإبداعي) فإن الفقرة (15) التي تنص (يحفز المدير العاملين على المشاركة في الأنشطة اللاصفية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد، وفي بعد المهارات القيادية الإنسانية (الإتصال والتواصل) كانت الفقرة (18) التي تنص (يوجد آليات تواصل مستمرة في أثناء أوقات العمل وخارجه مع الموظفين) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لفقرات هذا البعد، هذا يشير إلى نقاط القوة لدى

مديري المدارس.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على ما درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنطقة المبحوثة كما في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور الرضا الوظيفي

تسلسل العبارات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
25-21	الرضا عن الأجر والمكافآت	3.30	0.92	متوسطة	الثالثة
30-26	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	4.15	0.79	جيدة	الثانية
35-31	الرضا عن بيئة العمل	4.18	0.81	جيدة	الأولى
	الكلية	4.33	2.93	جيدة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس جيدة حسب استجابات المبحوثين فقد كان المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة (4.33) وبدرجة جيدة، وقد احتل بعد الرضا عن بيئة العمل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81) ثم تبعه بعد الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.81) وجاء في الرتبة الأخيرة بعد الرضا عن الأجر بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.92) ويلاحظ أنه في البعدين الثاني والثالث كانت الإستجابات بمستوى تحقق جيد، في حين كانت بمستوى متوسط في البعد الأول.

تم التوصل إلى درجة توفر الرضا عن الأجر والمكافآت لدى المرؤوسين في المنطقة المبحوثة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد الرضا عن الأجر

المكافآت

البعد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
البعد الأول الرضا عن الأجر والمكافآت	21	تحسن الحوافز المادية مستوى الرضا الوظيفي للموظفين	4.50	0.79	جيد	الأولى
	22	أشعر بالرضا عن الحوافز التي تقدم لي	3.20	1.3	متوسط	الثالثة
	23	تتناسب الحوافز المادية المقدمة مع الجهد المبذول	2.70	1.3	متوسط	الرابعة
	24	تقدر أعمالي المتميزة بحوافز معنوية معلنه أمام الجميع	3.50	1.14	متوسط	الثانية

البعد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	25	يتناسب الراتب الشهري مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية	2.70	1.3	متوسط	الرابعة

يتضح من الجدول (8) أن رضا المبحوثين عن الأجر والمكافآت متوسط بناءً على استجابات المبحوثين وقد جاءت الفقرة (21) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5) لتدل على أن نسبة عالية من المبحوثين يؤيدون دور الحوافز المادية في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين وقد حصلت هذه الفقرة على درجة جيدة، وهذا ينسجم مع نظرية عدالة العائد التي أكدت على أن العوائد ذات القيمة هي المسبب الرئيس للرضا الوظيفي كما يتفق مع نتائج دراسة (Giuliana Morsiani.2016).

جاءت الفقرتان (23، 25) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.7) وبدرجة متوسطة، مما يدل على أن درجة رضا الموظفين عن الراتب الشهري والحوافز المادية متوسط وغير مرضٍ، وهذا ينسجم مع نظرية عدالة العائد ونظرية ألدرفر التي تؤكد أهمية إشباع حاجات الموظفين في تحقيق الذات، بالتالي يظهر تحدي ناتج عن شعور موظفي المدارس الثانوية الحكومية بعدم الرضا عن الأجر والمكافآت التي يتقاضونها، لذا من الضروري أن تهتم وزارة التربية والتعليم بتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المدارس لتحقيق ميزة تنافسية أعلى في مخرجات العملية التعليمية.

تم التوصل إلى مستوى توافر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف لدى المرؤوسين في المنطقة المبحوثة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة كما في الجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد الرضا عن أسلوب

القيادة والإشراف

البعد	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
البعد الثاني توفر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	26	يعزز مدير المدرسة تبادل الخبرات والآراء مع الزملاء	4.20	0.87	جيد	الثالثة
	27	يتعامل معك مدير المدرسة باحترام	4.25	0.79	جيد	الثانية
	28	يتحلى مدير المدرسة بالهدوء وسعة الصدر	4.30	0.90	جيد	الأولى
	29	يتجنب مدير المدرسة التهديد بالعقوبة للموظفين	3.50	1.14	متوسط	الخامسة
	30	يستثمر مدير المدرسة الأفكار الواردة من الموظفين	4.10	0.86	جيد	الرابعة

يتضح من الجدول (9) أن الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف كان متوفراً بدرجة جيدة وهذا ينسجم مع نظرية إشباع الحاجات (ماسلو Maslow) التي تؤكد على الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والاحترام للحصول على الرضا الوظيفي، وقد جاءت الفقرة (28) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) لتدل على أن نسبة عالية من المبحوثين يصفون مدير المدرسة بالهدوء وسعة الصدر، كما أن درجة رضا الموظفين عن أسلوب تعامل مدير المدرسة جيدة، كما كانت إجاباتهم تؤكد أن مدير المدرسة يعزز تبادل الخبرات مع الزملاء بدرجة جيدة.

كانت الفقرة (29) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) بدرجة متوسطة مما يؤكد أن استعمال مدير المدرسة لأسلوب التهديد في العقوبة للموظفين ما زال يمارس في العمل، الأمر الذي يحتاج متابعة وتغيير.

تم التوصل إلى درجة توفر الرضا عن بيئة العمل من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يظهر في الجدول (10).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد الرضا عن بيئة العمل

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
الثانية	جيد	0.86	4.14	يشعر الموظفون بالمحبة والانسجام مع الزملاء	31	البعد الثالث الرضا عن بيئة العمل
الأولى	جيد	0.86	4.15	توجد في المدرسة بيئة تعليمية آمنة للجميع	32	
الخامسة	متوسط	0.77	3.40	توجد علاقات طيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي	33	
الثالثة	جيد	0.99	4.00	يراعي مدير المدرسة رغبات المعلمين ومقدراتهم عند توزيع المهام	34	
الرابعة	جيد	1.1	3.92	يبتعد مدير المدرسة عن التمييز بين الموظفين	35	

يتضح من الجدول (10) أن رضا العاملين عن بيئة العمل متوفر بدرجة جيدة، وجاءت الفقرة (32) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) لتدل على أن نسبة عالية من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد أنه يوجد في المدرسة بيئة تعليمية آمنة للجميع بدرجة جيدة، كما جاءت الفقرة رقم (33) في الرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (3.40) بدرجة متوسطة مما يؤكد أن رضا الموظفين عن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يحتاج لدعم وتطوير.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث الذي ينص على هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المهارات القيادية ودرجة الرضا الوظيفي كما يظهر في الجدول (11).

الجدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي والمهارات القيادية

المهارات القيادية				معامل الارتباط	الرضا الوظيفي بأبعاده
المهارات الانسانية	المهارات الفكرية	المهارات الادارية	المهارات الفنية		
0.89	0.88	0.85	0.87	معامل الارتباط	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة امتلاك المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة ودرجة الرضا الوظيفي عند العاملين وقد وجدت علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد المهارات القيادية والرضا الوظيفي إذ تراوحت معاملات الارتباط للمهارات القيادية الأربعة (0.85-0.89).

جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما تم عرضه في الإطار النظري فقد ظهر وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي عند المرؤوسين في المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة، كما وجدت علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد المهارات القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أثر المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي

ظهر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة حسب متغير الجنس من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي ولمعرفة مدى وجود فرق إحصائي بين المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور والإناث تم استخدام الإحصائي (t-test) لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما يظهر في الجدول (12)

الجدول (12) الإحصائي (ت) لعينتين مستقلتين لفروق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد الرضا الوظيفي	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتغير (ت) لعينتين مستقلتين	مستوى الدلالة
الرضا عن الأجر والمكافآت	ذكور	3.29	1.1	-0.145	0.00
	إناث	3.31	0.84		
الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	ذكور	4.2	0.82	0.557	0.346
	إناث	4.10	0.79		
الرضا عن بيئة العمل	ذكور	4.12	0.85	0.041	1.15
	إناث	4.05	0.73		
كلي	ذكور	7.85	1.7	0.446	0.007
	إناث	7.71	7.81		

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الإحصائي (ت) في بعد الرضا عن الأجر والمكافآت دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي يوجد فروق لصالح الإناث بمعنى أن درجة الرضا عن الأجر والمكافآت عند الإناث أكبر منها عند الذكور ويعزى ذلك إلى الأعباء المادية الملقاة على الذكور، أما درجة الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف والرضا عن بيئة العمل عند الذكور كانت أكبر من الإناث.

ظهر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المنطقة المبحوثة تبعاً لمتغير العمر، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كما يظهر في الجدول (13).

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

البعد	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن الأجر والمكافآت	20-أقل من 30	4.00	0.79
	30-أقل من 40	3.9	0.80
	40-أقل من 50	3.3	0.77
	50-أقل من 60	3.1	0.75
الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	20-أقل من 30	4.4	0.77
	30-أقل من 40	4.2	0.80
	40-أقل من 50	3.8	0.74
	50-أقل من 60	3.5	0.75
الرضا عن بيئة العمل	20-أقل من 30	4.5	0.80
	30-أقل من 40	4.2	0.77
	40-أقل من 50	4.00	0.75
	50-أقل من 60	3.9	0.77

يتضح من الجدول (13) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تبعاً للعمر فقد كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للعاملين من الفئة الأولى أعلى من الفئات الأخرى، وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات لكل بعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي عند العاملين في الفئة العمرية الأولى أكبر من الرضا الوظيفي في الفئات الأخرى.

التوصيات:

- في ضوء ما تمخضت عنه الدراسة من نتائج تم التوصية بما يأتي:
- تصميم برامج تدريبية وتنفيذها للمهارات القيادية (الفنية، الإدارية، الفكرية، الإنسانية) مع ضرورة تعزيز الجوانب العملية في البرامج التدريبية للوصول إلى الميزة التنافسية في أداء قطاع

التعلم والتعليم.

- إطلاع مديري المدارس على التجارب العالمية الناجحة في مجال تفعيل المهارات القيادية بهدف متابعة المستجدات الحديثة في ممارسة المهارات القيادية في التعليم مع دراسة المحددات التي تفرضها بيئة تلك الدول السياسية والعلمية والصناعية، لتطبيق ما يتناسب معنا.
- تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في تنمية العملية التعليمية كمؤسسات غير ربحية، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة في المدرسة ومشاركتهم في تحمل المسؤولية في المدرسة.
- إعادة النظر في سلم رواتب المعلمين وعلاواتهم السنوية حتى تحقق الرضا الوظيفي لديهم.
- تطوير طرق متابعة الأداء المؤسسي من خلال تصميم وزارة التربية والتعليم لبطاقات الأداء المتوازن (BSC) لدعم الرقابة الاستراتيجية ومساعدة أصحاب القرار في المدارس على تقييم درجة رضا أصحاب المصلحة (العاملين) وفق استراتيجية وزارة التربية والتعليم ورؤيتها.

References

The Holy Quran.

- Abdel Fattah, Essam Attia (2020). A proposal conception to improve the level of job satisfaction of faculty members at El-Arish University in light of their opinions. *The Educational Journal of Sohag University*, No.(77)
- Abu Shihab, Munther Ahmad, Gibran, and Ali Muhammad, (2019). The impact of a proposed training program to improve job satisfaction according to the theory of emotional intelligence among school principals in the governorate of Irbid/the Jordanian Ministry of Education, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 3(28).
- Ahmed, Samah Omar Al-Reeh Jalaluddin, (2017), *The role of administrative leadership in achieving job satisfaction: Field study - Bank of Khartoum and the Savings and Social Development Bank-Shendi Branch*.
- Al-Adili. Nasser Muhammad, (1993), *Human and organizational behavior*, Riyadh: Maram for Electronic Printing .
- Al-Allaq, Bashir, (2009). *Developing supervisory and leadership skills, arabic edition*, Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.

- Al-Amian, Mahmoud,(2005), *Organizational behavior in business organizations*, 3rd ed., Amman,Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Dulaimi, Ahmad, Karim, and Nasser,(2009),*Management psychology and its applications in work*, 1st ed., Amman: Al-Awael Publishing House, Amman.
- Al-Haidar, Abdul-Mohsen Bin Saleh, BinTalib, and Ibrahim Omar, (2005), *Job satisfaction among workers in the health sector in the city of Riyadh*, Research Center, Saudi Arabia.
- Al-Halalma, MuhammadAzat, Al-Madadha, andAhmad Nafeh, (2010) *Modern concepts in management science*, 1st ed., Amman: Ithraa for Publishing and Distribution.
- Al-Hashemi,Lucia, Murad, andBounnqar, (2013), *Organizational climate and its relationship to job satisfaction*, Amman: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Ali, Muhammad Abdul-Rashid, Hussein, Ali Abu Bakr, Al-Sayegh, Mona Abdul-Ghani,(2020). *The impact of personal and occupational changes on job satisfaction for workers in institutions business and Finance Economics Journal*,Volume(4)Number(5).
- Al-Kalaldehy, Taher Mahmoud, (2011), *Modern Trends in Human Resources Management*,1st ed., Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Al-Otaibi, Hanaa, (2008), *Attributes of administrative leadership for saudi women working in the private sector in Jeddah Governorate*, Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Al-Saadi, Hassan Ali. Hamad,(2012), *Leadership skills and their relationship to job performance/field study on managers in upper, middle and executive departments of publicindustrial companies in the city of Benghazi*.
- Al-Salami, Ali,(2008), *Management and leadership skills of a superior manager*, Cairo: Gharib House for Printing and Publishing.
- Al-Tarawneh, Hussein,(2005), *Leadership and behavioral skills in management*, 1st ed., Dar AlKhaleej.
- Dora, Abdul-Bari Ibrahim,Al-Sabbagh, and Zuhair Naim,(2008),*Human resources management in the twenty-firstcentury*, 1st ed., Amman: Wael Publishing House.
- Fayyad, Mahmoud Ahmad, Qadada, Issa Youssef, Elyan, and Rabhi

- Mustafa,(2010), *Principles of management/functions of the organization*, 1st ed., Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Gibson.(2011).*The impact of school principal's leadership skills on teachers and the learning process.*
- Giuliana Morsiani.(2016).*The impact of leadership style of nursing department officials on job satisfaction/University of Genoa, Italy.*
- Harahsheh, Imad Khalaf,(2020). Degree of leadership skills practice of education schools principals of Mafraq Kasbah from Teachers' Viewpoin /The Jordanian Ministry of Education, *Journal of Educational and Psychological Sciences*,4(20).
- Kanaan, Nawwaf,(2007) *Administrative leadership*,1st ed., Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Mahmoud, Alaa El-Din Abdel-Ghani,(2011), *Department of Organizations*, 1st ed., Amman: Safaa Publishing House.
- Mardad, Fuad BinSadaqa, (2018),The role of leadership communication in enhancing subordinates' job satisfaction: A field Study on King bdulaziz University Staff, *Journal of the University of Sharjah*, 16(2).
- Morsi,Gamal.Mohamed,(2003), *Job satisfaction*, Alexandria: University House.
- Northouse, P.G (2007) *Leadership theory and practice* 4th ed.. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Radwan,Wael Rafiq,Omri,and Ashour Ahmed,(2020). Leadership skills as an entrance to achieving competitive advantage in pre-university education institutions, *Sohag University Education Journal*, Issue(74).
- Salman, MonaRasul,(2011). Job satisfaction with educational supervisors and its relationship to professional performance, *Educational Research Journal*, IV, (15), Ministry of Education, Baghdad, Iraq.
- Sirje Virkus(2009). *Leadership skills*. Harvard Business Review.29. (2).22-23
- Sultan, Muhammad Saeed, (2004), *Human behavior in organizations*, Alexandria: New University House.
- Tawfiq, Abdel-Rahman,(2007), *Leadership skills*,5th ed., *professional management expertise Centerat MEC*,Cairo.
- Zaatar,Gazeya,(1997), *The fundamentals of organization and administration*, Cairo: Ain Shams Library,.
- Ziyara,FaridFahmy,(2009), *Management jobs*, Amman, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Jordan.