

leadership patterns among public school principals and their relationship to the degree of improved job satisfaction from the point of view of teachers in Jordan

Nesreen Khaled Alkailani

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the leadership patterns prevailing among the principals of public secondary schools in the University/ Capital Brigade of Amman and their relationship to improving the level of job satisfaction among employees. The link and resolution survey descriptive approach was used as a study tool, whose sincerity and stability were confirmed. The sample was made up of 323 employees and employees of the State High Schools Brigade of the University/ Capital Amman for the 2021/ 2020 academic year selected in a random class manner.

The results showed the prevailing leadership patterns in the following descending order (democratic leadership, positional leadership, autocratic leadership, strategic leadership, lenient leadership) , job satisfaction may provide satisfaction with the style of leadership and supervision well and showed satisfaction with the working environment to a moderate degree, and a strong positive relationship of job satisfaction with democratic leadership, positional leadership and strategic leadership, while the relationship of job satisfaction with the autocratic and lenient leadership was a negative relationship

In addition, there are no statistically significant differences at the function level ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of scientific qualification, and there are statistically significant differences at the function level ($\alpha \leq 0.05$) due to the gender and age variables, the most prominent recommendations were the implementation of training programs to raise the awareness of leaders in leadership patterns, inform school principals of successful global experiences in order to follow up on developments and apply what is appropriate to us to maximize the benefit of educational outcomes, and continue to issue moral incentives to teachers.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, school principals, university district.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن

نسرين خالد الكيلاني

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/ العاصمة عمان وعلاقتها في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (35) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، كما تم توزيعها على عينه عشوائية طبقية بلغت (323) موظفاً وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية لواء الجامعة/ العاصمة عمان للعام الدراسي 2021/2020.

أظهرت النتائج الأنماط القيادية السائدة حسب الترتيب التنازلي التالي (القيادة الديمقراطية، القيادة الموقفية، القيادة الأتوقراطية، القيادة الاستراتيجية، القيادة المتساهلة)، أما الرضا الوظيفي فقد توفر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف بدرجة جيدة وظهر الرضا عن بيئة العمل بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية للرضا الوظيفي مع القيادة الديمقراطية، والقيادة الموقفية والقيادة الاستراتيجية أما علاقة الرضا الوظيفي مع القيادة الأتوقراطية والمتساهلة فقد كانت علاقة سلبية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيري الجنس والعمر، وتوصي الباحثة بتنفيذ برامج تدريبية لرفع وعي القادة في الأنماط القيادية، وإطلاع مديري المدارس على التجارب العالمية الناجحة بهدف متابعة المستجدات وتطبيق ما يتناسب معنا لتعظيم الاستفادة من مخرجات التعليم، والاستمرار في إصدار الحوافز المعنوية للمعلمين.

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

المقدمة.

من المؤكد أنه كلما زادت وتيرة التطور التكنولوجي والعلمي زادت أهمية قيادة القطاعات بكفاءة أكبر، وازدادت الحاجة إلى وجود قادة يملكون القدرة لإدارة التغيير وتحقيق أهداف المؤسسات والعاملين بها بصورة ترفع من دافعيتهم للعمل وتحسن رضا هم الوظيفي بما يخدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

اتجه المفكرون للبحث في الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج وقد اختلفوا في النواحي التي ركزوا بحوثهم عليها، فبينما نرى مدرسة الإدارة العلمية تولي اهتماماً للطرق العلمية لزيادة الإنتاج، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت اهتماماتها للعلاقات الإنسانية، وبما أن المؤسسات تحرص على أداء أعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، فهي تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة كما تسعى بشكل مستمر على المحافظة على رضا هم الوظيفي الذي يعتبر نظام إنذار مبكر يدعم الأداء في المؤسسة.

تعتبر المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات تعقيداً لأنها تتعامل مع متغيرات متسارعة وهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، ومن أهم العناصر المؤثرة على كفاءة هذه المؤسسات هو العنصر البشري والكفاءات الإدارية؛ لذا يجب التركيز على نوعية القادة في الميدان التربوي بحيث تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء، بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي له، وهذا يحتم على القادة في الميدان التربوي تفهم النواحي الإنسانية والفنية والإدارية المرتبطة بالعمل والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

مشكلة الدراسة:

يواجه النظام التعليمي في الأردن العديد من الصعوبات، وقد ازدادت تحديات قطاع التعليم في الفترات الأخيرة، مما انعكس سلباً على مخرجات العملية التعليمية لذا يجب البحث عن أفضل الاستراتيجيات القيادية لإدارة النظام التربوي، كما تعتبر المدارس من أكثر المؤسسات تعقيداً لأنها تتفاعل مع متغيرات متسارعة فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، ومن خلال خبرة الباحثة في ميدان التعليم وإحساسها بالمشكلات التي تواجه النظام التربوي، 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، وبالرجوع إلى الأدب النظري يتضح أن العديد من الدراسات مثل دراسة (أبوشهاب، وجبران، 2019) ودراسة (Janssen, 2017) خلصت إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المدارس، لذا نحن بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة إدارية.

إن تدني مستوى الرضا الوظيفي ربما يكون عائداً إلى عدم توزيع الوظائف حسب قدرات الموظفين واستعداداتهم وميولهم، أسلوب تعامل الإدارة معهم، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس سلباً على أداء قطاع التعليم، لذلك فإن الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم محاور العملية التعليمية لما له من دور في مواجهة التحديات.

بناء على ما سبق عرضه وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمارسه القائد في الميدان التربوي، وأهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة تأتي هذه الدراسة لتقدم إطاراً نظرياً وعملياً لدور النمط القيادي في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين،

أسئلة الدراسة

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة/ العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي؟
وتنبثق منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستويات استجابة مديري المدارس للنمط القيادي في المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة/ العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي؟ وتنبثق عنه الأهداف التالية:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية.
2. التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الثانوية الحكومية.
3. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس ودرجة الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من الجانبين:

- الأهمية النظرية
 - تنبع أهمية هذه الدراسة من حيث تناولها الجانب النظري والتطبيقي لموضوع أنماط القيادة لدى مديري المدارس، إذ يحظى هذا الموضوع باهتمام بحثي ملحوظ.
 - وقد تضيف هذه الدراسة نتائج علمية تتعلق بموضوع الدراسة للمكتبة العربية، كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح مجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.
- الأهمية التطبيقية
 - تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور القيادي في المؤسسات التربوية والتعليمية، لذا من الضروري تحليل الأنماط القيادية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ومعرفة جوانب القوة والضعف بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- كما يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن الأنماط القيادية اللازمة لتطوير قطاع التعليم.
- ويمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في رسم السياسات والتخطيط لتنمية الموارد البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

تضمنت الدراسة مصطلحات عُرفت على النحو الآتي:

- النمط القيادي: يعرفه حسان والعجمي بأنه: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها (حسان، العجمي، 2013).
- كما يمكن تعريف النمط القيادي اجرائياً بأنه السلوك المتكرر للشخص القيادي بالمدرسة ويظهر من خلاله قدرته على التأثير في سلوك التابعين وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الرضا الوظيفي: تعرفه هبة سلامة بأنه: "ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها (غواش، 2008).
- ويمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه شعور الفرد بالارتياح أثناء أداء العمل وقبوله للعوامل الوظيفية المحيطة به من خلال التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً.

محددات الدراسة

لم تخل هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الأخرى من بعض المعوقات وقد تمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

- سلسلة الإجراءات الطويلة لأخذ الموافقات لتوزيع الاستبانات.
- مجاملة بعض الموظفين لمدير المدرسة مما احتاج من الباحثة التأكيد للموظفين أن الاستبانة سرية لغايات البحث ولا تحتاج إلى ذكر الاسم.
- الحجم الكبير لمجتمع الدراسة بالتالي العينة يرافق ذلك الظروف التي فرضتها جائحة كورونا التي أدت إلى وجود صعوبة في التواصل مع المعلمين والإداريين في المدارس.
- ارتباط مفهوم الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة أكثر حساسية.

2- الأدب النظري والدراسات السابقة.

صُنِفَ القادة كأهم عنصر يحافظ على سير العمل ويضمن تحقق الأهداف وذلك بحسن إدارتهم للكوادر المادية والبشرية، فالقيادة علم وفن، كما أنها عملية اجتماعية تركز على عدة أركان تتمثل في القائد (Leader) الذي يفعل دور الجماعة، والموقف (Environment) الذي يتفاعل فيه الأفراد (People) لتحقيق هدف مشترك (العتيبي، 2008).

مراحل تطور التفكير القيادي

عند استعراض مراحل تطور التفكير في القيادة نرى أنها مرت في العصور التالية:

- عصر السمات 1940 وفيه كان الاهتمام ينصب على سمات جوهرية كان يعتقد أنها مرتبطة بالقيادة الفعالة ولكن للأسف لم تنجح في إثبات وجود ارتباط بين القيادة وصفة من الصفات.

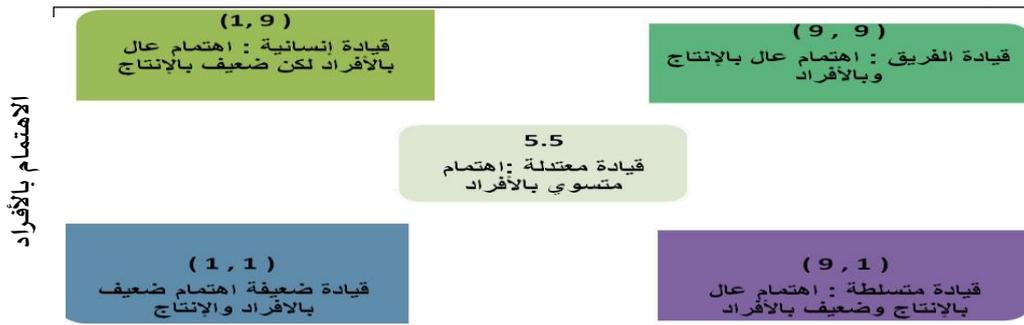
- عصر التأثير 1960 وينظر الباحثون في هذه المرحلة إلى القيادة على أنها عملية تتضمن علاقة بين الأفراد، وتنقسم لمرحلتين؛ الأولى مرحلة علاقات القوى التي تفسر القيادة في ضوء مصادر السلطة، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الإقناع؛ تتركز حول الطريقة التي يتمكن بها القائد من تحقيق السيطرة من خلال مهارات الإقناع.
- العصر الموقفي 1960-1970 وينقسم إلى ثلاث مراحل: المرحلة البيئية وفيها يتم التركيز على الكيفية التي يظهر فيها القائد في المكان والوقت المناسبين لتلبية الاحتياجات، والمرحلة الثانية المكانة الاجتماعية وتهتم بالنظر إلى القائد والأتباع وما يتوقع صدوره من كل طرف، والمرحلة الثالثة هي المرحلة الاجتماعية الفنية التي جمعت بين التأثيرات البيئية و المكانة الاجتماعية معاً.
- عصر الاحتمالات 1970-1980 ظهر فيها تطور لنظريات القيادة، فقد أدرك الباحثون أن القيادة لا يمكن توافرها في الأنماط المجردة الأحادية التي كانت موجودة سابقاً بل هي تعتمد على عوامل السلوك والشخصية والتأثير.
- عصر القيادة الجديد 1980- يومنا هذا واتسم هذا العصر بالحيوية وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد الثقافات فظهرت أنماط جديدة في القيادة كالقيادة الكاريزمية والقيادة الاستراتيجية وغيرها (نجم، 2011).

نظريات القيادة

ظهرت العديد من النظريات التي تفسر القيادة مثال ذلك:

نظرية ليكرت في القيادة: توصل ليكرت (Likert) إلى أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأتوقراطية، واستطاع التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي: النظام الاستشاري، النظام الجماعي المشارك، النظام التسلسلي الاستغلالي، النظام المركزي النفعي (العلاق، 2009)

نظرية الشبكة الإدارية: طورها (روبرت بلاك وجيمس موتون Robert black&James Mouton) حيث تم تحديد أسلوبين لسلوك القائد ويتمثلان في الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد تم وضع هذان الأسلوبين في إطار شبكي له محورين بحيث تظهر فيه أساليب القيادة المختلفة.



الشكل (1) نظرية الشبكة الإدارية الاهتمام بالإنتاج (العلاق، 2009)

نظرية السمات: التي ترى أن القادة يملكون صفات قيادية بالفطرة (العديلي، 1993).

نظرية الرجل العظيم: وهي من أقدم نظريات القيادة وترى أن صفات الشخص المميزة هي ما تجعله قائداً على المجموعة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون (زعت، 1997).

تري الباحثة أن نظرية السمات والرجل العظيم ارتبطت بأساطير البطولة حسب الأفكار التي كانت سائدة في تاريخ المجتمعات، لكننا نجد الكثير من الأفراد يملكون تلك السمات ولكنهم من غير القادة والعكس صحيح ولنا في غاندي ونابليون مثال على عجز التوصل لسمات محددة للقائد، وبذلك فإن القيادة تظهر عند تواجد مجموعة من الأفراد وبينهم فرد يستطيع جمعهم على هدف واحد، ويلبي طموحاتهم ويؤمن سلامتهم.

أنماط القيادة

يمكن توضيح الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً بما يلي:

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

هنا تظهر ثقة المدير بالمرؤوسين بصورة مطلقة، فهو يهتم بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، وتكون الاتصالات في جميع الاتجاهات، ويؤمن القائد الديمقراطي بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق اشباع الحاجات ذات المستوى العالي (Giuliana Morsiani.2016).

مظاهر النمط الديمقراطي كما يراها أحمد (2012):

- يسود التعاون والاحترام بين أفراد المجموعة.
- لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى المسؤول على أكتاف الآخرين.
- يكثر النقد البناء بين أفراد المجموعة.
- تتعرف الإدارة على الاستعدادات والقدرات الخاصة بالمعلمين.
- وعلى ذلك نجد أن النمط الديمقراطي يُبرز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل.

القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) :

وفيهما يتم ترتيب وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ويظهر في هذا النمط جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح، وبذلك يزيد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها (عطوي، 2009).

مظاهر القيادة الاستراتيجية

- فهم التخطيط الاستراتيجي والاهتمام في التنفيذ الاستراتيجي.
- بناء الروح المعنوية وتعزيز التعاون بين الموظفين مع نشر الثقة فيما بينهم.
- المشاركة الفعالة في رسم السياسات والبرامج.
- التركيز على الرؤية الاستراتيجية البعيدة المدى للمنظمة.
- دعم القائد للتنمية المهنية والقدرة العالية على رعاية الموهوبين منهم.
- القدرة على إدارة الوقت بشكل صحيح بما يدعم ترتيب الأولويات وتحقيق الأهداف.

القيادة الموقفية (Situational Leadership)

وفيهما يعتمد نجاح القائد على مقدار تكيف سلوكه مع الموقف، وتتسم بالديناميكية نتيجة التغير المستمر الذي يحدث في بيئة العمل مما يحتم على القائد الاستجابة للظروف المتغيرة. (LuisFurtado&MariaBatista.2011)

مظاهر القيادة الموقفية كما يراها قنديل (2010)

- قدرة القائد على فهم سلوك الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم.
- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتاحة بخصوص الظروف القائمة.
- قدرة القائد على التصور والتحليل والادراك للمواقف، وقدرته على رسم صورة مستقبلية للأحداث بناء على المعطيات المتاحة (قنديل، 2010)

القيادة الأوتوقراطية/ التسلطي (Authoritarian Leadership)

يصنف القائد في هذا النمط على أنه مستبد، وتسلطي، فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها وحده، والاتصالات تنازلية، والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب، وفي هذا النمط يكون القائد منعزلاً عن المجموعة وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة.

مظاهر القيادة الأوتوقراطية/ التسلطية كما يراها عطوي (2009):

- يتصف القائد بالتسلط في تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- يقوم القائد بوضع سياسة العمل وخطوات العمل دون الاستعانة بالعاملين معه.
- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.
- يعتمد القائد عادة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح.
- لا يهتم القائد بالأمر المهني للعاملين معه.

مساوئ النمط الأوتوقراطي التسلطي كما يراها (حسان، العجمي، 2013):

- محاولة بعض أفراد المجموعة التقرب إلى القائد على أكتاف الآخرين.
- كثرة الخلافات والتكتلات بين أفراد المجموعة.
- عدم قبول آراء الآخرين.

القيادة الفوضوية/ المتساهلة

يغلب على هذا النمط الفوضى، حيث يتم ترك المرؤوسين يعملون وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم (اسماعيل، 2009).

مظاهر القيادة الفوضوية كما يراها عطوي (2009):

- توفر أكبر قدر من الحرية للأعضاء في اتخاذ القرار
- لا يوجد سياسات محددة أو إجراءات للعمل.
- لا يعارض القائد المرؤوسين.
- لا يتحمل القائد مسؤولية العمل.
- لا يهتم القائد بإنجاز الأعمال المطلوبة.

مساوئ القيادة الفوضوية كما يراها (حسان، العجمي، 2013):

- تفكك الجماعة بسبب انعدام الروابط بين الأفراد.

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال العمل في كافة المجالات.
- انعدام الدافعية للعمل عند العاملين.

وبعد هذا النمط من القيادة من أسوء الأنماط حيث لا يتم فيه انجاز العمل مع تدهور واضح في نشاط المؤسسة ككل.

ومن خلال العرض السابق لأنماط القيادة نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادة تستطيع التنسيق بين الموارد المختلفة، والتأثير على الأفراد داخل المؤسسة؛ وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة، والتي لا يمكن تحقيقها بدون قيادة فعالة.

الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للمؤسسات، ونحن في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، ويُعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لفاعلية الأداء في المؤسسة. وهنا يظهر دور المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الموظف لتحقيق رضا ه الوظيفي (مرسي، 2003).

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى مطلع القرن العشرين، وقد ظهرت أولى المحاولات في محاولة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) التي انطلقت في البحث عن المشكلات الإنتاجية، لكنها اعتبرت الموظف أداة من أدوات الإنتاج لذا يجب مراقبته وتحفيزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في الإنتاج المطلوب منه، بذلك لم يستطع فريدريك تحقيق الرضا المطلوب فقد كان يهمل الجانب الإنساني (العميان، 2005) أي أن الرضا الوظيفي بدأ في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار البشر هم أهم مدخلات ومخرجات هذا المجال، بذلك يكون الرضا الوظيفي للمعلم هو الموجه للعملية التعليمية بصورة خاصة.

ظهرت حركات العلاقات الإنسانية في عام 1935 حيث قام هوبوك Hobok بقياس الرضا الوظيفي من خلال تتبع رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكانت هذه نقطة البداية لجميع الدراسات المتعلقة في الرضا الوظيفي (الحيدر، 2005).

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 (الدليهي، كريم، 2009).
- ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تالياً بعض أفكارها:
- نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو التي ترى أن إشباع الحاجات أو الحرمان منها يكون حالة الرضا أم عدمه، وقد رتب الحاجات حسب أوليتها كما في الشكل (2).



الشكل (2) هرم الحاجات عن ماسلو المصدر (الشريدة، 2008)

- نظرية عدالة العائد فقد أكد (آدم وباتشن Adam&Bachchen) أن الطريقة الأساسية لتقييم العمل من وجهة نظر العاملين هي المقارنة بين معدل العائد الذي يحصلون عليه وما يقدمونه للمنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه فإذا تساوى المعدلان شعر الشخص بالرضا عن العمل (الهاشمي، بومنقار، 2017). هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة والإشراف المتبع داخل المؤسسة ورضا الموظفين، فالإنسان كائن ذو مشاعر لذا فإن الأسلوب الذي يستعمله المسؤول في معاملته اليومية يؤثر على الرضا للموظفين، لذا يجب على القائد الاهتمام بالخصائص الشخصية للعاملين وجعلهم محور اهتمامه (الهاشمي، بومنقار، 2017). الرضا عن بيئة العمل من أهم أبعاد الرضا الوظيفي، ويشمل درجة تقبل الموظف لبيئة العمل مثل الإضاءة والحرارة والرطوبة وجودة بيئة العمل تؤثر على مشاعر الرضا الوظيفي فالظروف الجيدة تدعم الشعور بالرضا، ويندرج تحت هذا البعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء والانسجام الشخصي بين الموظفين وتقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للموظفين.

ثانياً- الدراسات السابقة

- تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بأنماط القيادة والرضا الوظيفي.
- أجرى (عبد الفتاح، 2020) دراسة هدفت إلى عرض تصور مقترح لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (93) موظف، وأشارت النتائج إلى انخفاض درجة الرضا عن بيئة العمل في الجامعة، كما أوصى الباحث بضرورة العمل على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
- أجرى (الصايغ، حسين، على، 2020) دراسة تهدف للتعرف على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة انخفاض رضا الموظفين عن أسلوب القيادة والإشراف، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أداء أفراد العينة تجاه الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسعى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي.
- كما أجرى (المطيري، 2019) دراسة هدفت لمعرفة الأنماط القيادية السائدة علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (188) عضو، أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة توعية المسؤولين حول أهمية النمط الديمقراطي.
- أجرى (أحمد، 2017) دراسة لبيان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي/ السودان، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي والاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (60) موظف في بنك

- الخرطوم، وخرجت الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات على أساس موضوعي.
- كما أجرى (Michael Leimbach.2017) دراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي، قدم الباحث نتائج تدل أن النمط الوحيد الأكثر أهمية في خلق شعور الرضا الوظيفي هو النمط القيادي الديمقراطي، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي في أدنى مستوياته على الإطلاق في المؤسسة المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد طرق فعالة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بما يساهم بإنعاش بيئة العمل.
 - أجرى جانسين (Janssen.2017) دراسة هدفت لمعرفة دور النمط القيادي في تحسين الرضا الوظيفي في هولندا، وتم بتطبيق الدراسة على عينة قوامها (170) موظف في شركة هولندية، أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو الديمقراطي وظهر أثره في دعم العلاقات الإيجابية وتحسين الرضا الوظيفي.
 - أجرى (علي، 2016) دراسة لبيان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال/ دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على (35) موظف وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار وتقبل اقتراحاتهم.

التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تزويد الباحثة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة وإثراء الإطار النظري، وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات والمنهجية وتصميم الأداة، وباستعراض الدراسات نلاحظ اختلاف واقع المؤسسات المبحوثة من ناحية درجة توفر الرضا الوظيفي للمؤوسين، ومستوى توافر الأنماط القيادية أو عدم توافرها، بالرغم من ذلك فإن جميع هذه الدراسات أكدت على أهمية النمط الديمقراطي لدى المسؤولين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن بعض الدراسات كانت تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين مثل دراسة (أبوشهاب، جبران، 2019) ودراسة (Janssen.2017) ومنها ما يهدف إلى التعرف على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي مثل دراسة (الصايغ، حسين، علي، 2020) ودراسة (عبدالفتاح، 2020)، ومنها ما تناول الأنماط القيادية السائدة مثل دراسة (المطيري، 2019) كما نجد دراسات تهدف إلى بيان العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي مثل دراسة (علي، 2016) ودراسة (أحمد، 2017) دراسة (Michael Leimbach.2017)، وقد اختلفت مستويات الرضا بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة والعوامل الشخصية وأدوات القياس المستخدمة.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المالكي، 2018) في درجة توافر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2019) في وجود علاقة قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي بينما أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين النمط المتساهل والرضا الوظيفي وهذا ما يختلف مع دراستنا الحالية، ويعزى الاختلاف في الترتيب إلى اختلاف مجتمعات الدراسة واختلاف خصائصهم. وجاءت دراسة (عبد

الفتاح، 2020) دراسة (Janssen.2017) ودراسة (MichaelLeimbach.2017) متوافقة مع الدراسة الحالية في انخفاض درجة توفر الرضا الوظيفي للعاملين.

ما يميز هذه الدراسة أنها تعطي توصيات مدعمة بآليات تنفيذ لزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، ومعالجة ظاهرة عدم الرضا الوظيفي، وتقدم هذه الدراسة عدد من الطرق لتطوير الأنماط القيادية مع بيان أفضل الأنماط القيادية وما يلزم لبناء قائد جيد وهذا ما لم تحققه دراسة سابقة في حدود اطلاع الباحثة، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني مما يعطيها خصوصية وميزة إضافية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للواء الجامعة/ العاصمة عمان للعام الدراسي 2020/2021 البالغ عددهم (1440) حسب الإحصائية الصادرة عن مديرية تربية لواء الجامعة بموجب كتاب تسهيل المهمة.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس وكان قوامها (22%) من إجمالي المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانات على (323) موظفاً وموظفة بواقع (105) ذكور، و (218) إناث، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بطريقة كرة الثلج، وكانت العينة ممثلة للمجتمع حسب ما ورد في جدول تحديد حجم العينة الذي أعده كريسي ومورجان (krejcie&morgan.1970).

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	32.5%
	أنثى	218	67.5%
	المجموع	323	100%
العمر	الفئة الأولى (من 20 عام-أقل من 30 عام)	12	3.7%
	الفئة الثانية (من 30 عام-أقل من 40 عام)	92	28.5%
	الفئة الثالثة (من 40 عام-أقل من 50 عام)	179	55.5%
	الفئة الرابعة (من 50 عام-أقل من 60 عام)	40	12.3%
	المجموع	323	100%
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	25	7.8%
	بكالوريوس	165	51.0%

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	دبلوم عالي	80	24.8%
	ماجستير	43	13.3%
	دكتوراه	10	3.1%
	المجموع	323	100%
الخبرة	الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)	33	10.2%
	الفئة الثانية (من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات)	60	18.6%
	الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر)	230	71.2%
	المجموع	323	100%

يتضح من الجدول (1) أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وذلك عائد إلى أن عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور في مديرية لواء الجامعة، بالرغم من أن توجهات الوزارة نحو زيادة أعداد المدارس الحكومية للذكور في المديرية من منطلق تحقيق فرص أكثر لتعلم الجنسين، إلا أن ذلك يتطلب فترة زمنية طويلة، أما بالنسبة للعمر فإن عدد الفئة العمرية الأولى قليل إلى حد ما ويعزى ذلك إلى أن العينات من ديوان الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم كانت في أضيق الحدود في السنوات الثلاث الأخيرة، وكانت أعداد العينة في الفئة العمرية الثالثة هي ذات العدد الأكبر، وأعداد الفئة العمرية الرابعة هي الأقل وذلك يرجع إلى نظام التقاعد الذي يعمل به قسم إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

يتضح من الجدول (1) أن عدد أفراد العينة الذين يحملون درجة البكالوريوس هو الأكبر ويعود ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس هي المتطلب الأساسي للتوظيف في ديوان الخدمة لمهنة التعليم، ونجد أن هناك تدرج تنازلي بدءاً من حملة شهادة البكالوريوس وانتهاء بحملة شهادة الدكتوراه ويعزى ذلك إلى سعي الموظفين لتطوير ذاتهم بما يتناسب مع ظروفهم وتطلعاتهم وطموحهم، أما في متغير الخبرة فقد كان أكثر أفراد العينة ينتمون للفئة الثالثة (من 10 سنوات وأكثر) وذلك يتناسب مع ما جاء في توزيع العينة حسب العمر ويتناسب مع التدرج في سلم الدرجات الوظيفي التابع لوزارة التربية والتعليم.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة حسب درجات ليكرت، كما تم إجراء بعض المقابلات مع أصحاب الوظائف القيادية والإشرافية في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة/ العاصمة عمان، بهدف التأكد مما جاء في الاستبانة من معلومات وتفسير ما جاء فيها وتكونت الاستبانة من (35) فقرة توزعت على المحاور كالتالي:

- المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل وتضمن 25 فقرة لأنماط القيادة بأبعادها بواقع 5 فقرات لكل بعد وذلك بالرجوع إلى دراسات (المالكي، 2018) و(علوان، 2016) و(MosadeghRad&Yarmohammadian, 2016).
- المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع وتضمن 10 فقرات للرضا الوظيفي ببعديه وذلك بالرجوع إلى دراسة (علي، 2016) دراسة (عبد الفتاح، 2020) دراسة (الصايغ وآخرون، 2020).

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (7) حيث تم وضع التعديلات المناسبة عليها والتأكد من مدى قياس الأسئلة والفقرات لمتغيرات الدراسة، كما تم إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (2).

جدول (2) قيم معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمتغير المستقل/ الأنماط القيادية

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	القيادة الديمقراطية	0.96
2	القيادة الاستراتيجية	0.97
3	القيادة الموقفية	0.95
4	القيادة الأتوقراطية	0.97
5	القيادة المتساهلة	0.95

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط الدرجة لمحور الأنماط القيادية بأبعادها الخمسة تراوحت بين (0.95-0.97) وهي درجة ممتازة مما يعني وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي ويعكس درجة جيدة من الصدق لأبعاد محور الأنماط القيادية. كما تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية للمتغير التابع/ الرضا الوظيفي كما يظهر الجدول (3).

جدول (3) قيم معامل الارتباط بين المحور الثالث والدرجة الكلية للمتغير التابع/ الرضا الوظيفي

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	0.87
2	الرضا عن بيئة العمل	0.85

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط الدرجة الكلية لأبعاد الرضا الوظيفي تراوحت بين (0.87-0.85) وهي درجة جيدة وتعني وجود درجة جيدة من الصدق لأبعاد استبانة الرضا الوظيفي.

ثبات الاستبانة

يهدف التحقق من ثبات الاستبانة تم استعمال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 30 شخص من خارج أفراد العينة ثم إعادة الاختبار بعد أسبوعان من المرة الأولى واستخراج معامل الارتباط كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا وتبين أن درجة ثبات الاداة عالية كما يظهر في جدول (4).

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

الأنماط القيادية		الرضا الوظيفي	
معامل ثبات الفا كرونباخ	إعادة الاختبار	معامل ثبات الفا كرونباخ	إعادة الاختبار
92.2	90.8	90.3	89.7

الوزن النسبي:

- حساب مدى الواقع من حيث القوة والضعف لمقياس ليكرت حيث 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، وتم حساب المديات (أكبر قيمة- أصغر قيمة ÷ 5) (5-1=4=5=0.80) وإضافتها لأصغر قيمة، وبذلك تكون فئات كما يلي:
- 1-1.80 درجة تكون الاستجابة ضعيفة جداً
- 1.81-2.60 درجة تكون الاستجابة ضعيفة
- 2.61-3.40 درجة تكون الاستجابة متوسطة
- 3.41-4.20 درجة تكون الاستجابة مرتفعة.
- 4.21-5.00 درجة الاستجابة مرتفعة جداً.

المعالجات الإحصائية:

- تم استخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب الآتية:
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة للمعلومات الأولية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيم لأفراد مجتمع الدراسة وتحديد الأهمية النسبية والترتيب ودرجة التوفر.
- اختبار (T.TEST) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل محور.
- استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: ما مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات، والرتبة، الجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس

العبارة	المحور	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5-1	الأنماط القيادية	القيادة الديمقراطية	4.30	0.84	مرتفعة جداً	1
15-11		القيادة الموقفية	3.45	0.85	مرتفعة	2
20-16		القيادة الأوتوقراطية	3.15	0.87	مرتفعة	3
10-6		القيادة الاستراتيجية	2.99	0.89	متوسطة	4
25-21		القيادة المتساهلة	1.97	0.88	ضعيفة	5
		المتوسط الكلي	3.63	1.42	مرتفعة	

يتضح من الجدول (5) موافقة أفراد العينة على وجود أنماط قيادية لدى مديري المدارس بدرجة جيدة وكان النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي الذي ظهر بمتوسط حسابي (4.30) وبدرجة مرتفعة من الموافقة مما يعكس التعاون والاحترام بين العاملين في المدارس كما أكد عليه (أحمد، 2012) وقد توافق ذلك مع دراسة (MichaelLeimbach.2017)، وجاء بالمرتبة الثانية نمط القيادة الموقفية بمتوسط حسابي

(3.45) لتبين أن مدراء المدارس يتعاملون مع الظروف المتغيرة بدرجة جيدة، وتلاه في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأتوقراطية بمتوسط حسابي (3.15) بما يبين أن المدير يعتمد على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدرجة جيدة، أما المرتبة الرابعة فقد احتلها النمط القيادي الاستراتيجي بمتوسط (2.99) ودرجة ضعيفة لتبين أن مديري المدارس بحاجة لرفع القدرات في توجيه الموارد المادية والبشرية لتحقيق الهدف كما أكد على أهميتها (عطوي، 2009) وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة المتساهلة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات الاستجابة ولنتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الأنماط القيادية لدى مديري المدارس

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
القيادة الديمقراطية					
3	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم الإبداعية	4.35	0.78	مرتفعة جداً	1
2	يُطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية	4.28	0.84	مرتفعة جداً	2
1	يفوض المدير كثيراً من صلاحياته للمعلمين	4.12	0.90	مرتفعة	3
4	يستمع المدير لأراء المعلمين جميعاً قبل اتخاذ القرار	3.95	0.85	مرتفعة	4
5	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في بناء الخطط التطويرية وتنفيذها	3.90	0.90	مرتفعة	5
القيادة الاستراتيجية					
6	يهتم مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة للمدرسة	3.54	0.86	مرتفعة	1
7	يسعى مدير المدرسة لتحديد الفرص المتاحة والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية	3.28	0.90	متوسطة	2
9	يبدل مدير المدرسة كل ما بوسعه لإزالة معوقات التنفيذ من خلال تفويض الصلاحيات للأخرين	2.95	0.92	متوسطة	3
10	يسعى مدير المدرسة لجعل المعلمين يؤمنون بذات القيم والمعتقدات التي تصب في مصلحة العمل	2.95	0.94	متوسطة	4
8	يرتب مدير المدرسة الأولويات بشكل يدعم تحقيق الأهداف للمدرسة	2.50	0.78	ضعيف	5
القيادة الموقفية					
12	يضع المدير خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات	3.59	0.88	مرتفعة	1
13	يقوم باتخاذ القرار من خلال بدائل متعددة	3.25	0.81	متوسطة	2
15	يراعي الظروف المحيطة بالموقف عند التقويم	3.19	0.86	متوسطة	3
11	يحدد المدير الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين	3.15	0.89	متوسطة	4
14	يعطي المعلمين الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم	3.00	0.84	متوسطة	5
القيادة الأتوقراطية					
17	يثق المدير بالمعلمين بشكل محدود	3.25	0.90	متوسطة	1
16	يضع المدير خطة العمل بناء على خبرته الشخصية	3.14	0.89	متوسطة	2
18	يتمسك المدير بالقوانين والصلاحيات المخولة له من الإدارة العليا	3.12	0.85	متوسطة	3
20	لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	3.00	0.88	متوسطة	4
19	يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي مع المعلمين دون المناقشة	2.95	0.89	متوسطة	5

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
القيادة المتساهلة					
1	متوسطة	0.90	2.96	ينسحب المدير من المواقف عند الاختلاف معه في الرأي	21
2	ضعيف	0.87	2.00	لا يحاسب المدير المعلمين على اخفاقهم في العمل	23
3	ضعيف	0.84	1.99	يتجنب المدير حدوث صراع مع المعلمين	24
4	ضعيفة	0.85	1.93	يهتم المدير كثيراً بإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين	22
5	ضعيف	0.88	1.95	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه	25

يتضح من الجدول (6) أن في بعد القيادة الديمقراطية الذي كان سائداً في المنطقة المبحوثة، وكانت الفقرة (3) التي تنص (يتيح المدير الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.35) وهنا تظهر نقطة قوة عند مديري المدارس، ويتفق هذا مع مظاهر القيادة الديمقراطية عند (أحمد، 2012) وتتفق مع دراسة (المطيري، 2019) دراسة (Michael (Leimbach.2017) كانت الفقرة (5) التي تنص (يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في بناء الخطط التطويرية وتنفيذها) قد حصلت على أقل متوسط حسابي (3.90) بين الفقرات المخصصة لهذا البعد وهذا يشير إلى أنه يجب تشجيع المدراء على تفعيل المشاركة بين أعضاء الفريق.

أما بعد القيادة الاستراتيجية فقد احتل مرتبة متأخرة إلى حد ما، وكانت الفقرة (6) التي تنص (يهتم مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة للمدرسة) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا البعد ويعزى ذلك إلى الزام المدراء بوضع الخطة التطويرية التابعة لبرنامج القيادة التعليمية في وزارة التربية والتعليم، لكن ظهرت نقطة الضعف لدى المدراء في قدرة مديري المدارس على ترتيب الأولويات بشكل يدعم تحقيق الأهداف في الفقرة (8) التي تنص (يرتب مدير المدرسة أولويات العمل) بالمرتبة السابعة عشر، وهذا يشير إلى ضرورة رفع قدرة مديري المدارس على مهارة ترتيب الأولويات ودعم نمط القيادة الاستراتيجية لما له دور في مواجهة التحديات والنهوض بالعمل، وهذا يتوافق مع ما يراه (عطوي، 2009).

كانت القيادة الموقفية متوفر بدرجة جيدة، وجاءت الفقرة (12) التي تنص (يضع مدير المدرسة خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.59) وهذا يؤكد قدرة المدراء على وضع الخطط ولكنهم يواجهون تحديات في تنفيذ هذه الخطط كما يظهر في الفقرة (14) التي تنص (يعطي المدير الحرية للمعلمين في اختيار الطريقة المناسبة للمهام) وقد جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.00) ودرجة جيدة من هنا نرى ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات المدراء في التعامل مع الظروف والمتغيرات وقد أكد على ذلك (قنديل، 2010).

ظهرت القيادة الأتوقراطية بدرجة جيدة مما يؤكد وجود نسبة جيدة من مديري المدارس يمارسون النمط التسلسلي ويستمدون قوتهم من اللوائح والقوانين، وجاءت الفقرة (17) التي تنص (يثق مدير المدرسة بالمعلمين بشكل محدود) بمتوسط حسابي (3.25) مما يعكس وجود الثقة بدرجة جيدة وهذا يعتبر من مساوئ القيادة الأتوقراطية كما يراها (حسان، العجبي، 2013) وجاءت الفقرة (19) التي تنص (يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي مع المعلمين) بمتوسط حسابي (2.95) وبدرجة متوسطة مما يتناسب مع ظهور النمط الديمقراطي كنمط سائد في المنطقة المبحوثة.

ظهرت القيادة المتساهلة بدرجة ضعيفة واتفق هذا مع دراسة (المطيري، 2019) وقد أكد المبحوثون أن المدير لا ينسحب من المواقف عند الاختلاف معه في الرأي كما يظهر في استجاباتهم على الفقرة (21) أما الفقرة (22)

التي تنص (يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين) جاءت بمتوسط حسابي (1.93) وبدرجة ضعيفة مما يؤكد وجود القيادة المتساهلة بدرجة ضعيفة.

• نتائج السؤال الثاني: "ما درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل بعد من أبعاد محور الرضا الوظيفي والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى توفر الرضا الوظيفي

التسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
30-26	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	3.92	0.85	جيدة	الأولى
35-31	الرضا عن بيئة العمل	2.98	0.87	متوسطة	الثانية
	الكلية	3.65	0.86	جيدة	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي متوفر بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي (3.65) وقد توفر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92) وتلاه الرضا عن بيئة العمل الذي ظهر بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.98)، ويهدف تفسير الاستجابات للرضا الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من أبعاد محور الرضا الوظيفي وقد ظهرت النتائج كما في الجدول (8)

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف

البعد	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
البعد الأول توفر الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	26	تقدر أعماله المتميزة بحوافز معنوية معلنه أمام الجميع	3.95	0.86	جيدة	1
	29	يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز والإبداع	3.92	0.86	جيدة	2
	28	يعزز مدير المدرسة تبادل الخبرات مع الزملاء	3.82	0.85	جيدة	3
	27	يعتمد مدير المدرسة على معايير معلنة لضمان شفافية العمل وتكافؤ الفرص	3.19	0.84	جيدة	4
	30	يتجنب مدير المدرسة التهديد بالعقوبة للموظفين	2.98	0.89	متوسطة	5

يتضح من الجدول (8) أن أفراد العينة يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة والإشراف بدرجة جيدة ويعزى ذلك إلى استخدام القيادة الديمقراطية كنمط قيادي سائد في المنطقة المبحوثة، واتفق ذلك مع ما جاء بدراسة (الصايغ، حسين، علي، 2020) وجاءت الفقرة رقم (26) التي تنص على (تقدر أعماله المتميزة بحوافز معلنة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) ودرجة جيدة مما يؤكد أهمية الحوافز وهذا ينسجم مع نظرية إشباع الحاجات (ماسلو) التي أكدت ضرورة إشباع الحاجات العليا للأفراد، أما الفقرة (30) التي تنص (يتجنب مدير المدرسة التهديد بالعقوبة للموظفين) جاءت بمتوسط حسابي (2.98) ودرجة متوسطة مما يؤكد وجود مجموعة من مديري المدارس يمارسون النمط الأتوقراطي الذي يعكس درجة جيدة من الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا يتناسب مع ما ذكره

(حسان، العجمي، 2013) من مساوئ النمط القيادي الأتوقراطي ومن هنا تظهر ضرورة توعية مديري المدارس لأنماط القيادة.

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 (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الرضا عن بيئة العمل

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م	البعد
1	جيدة	0.89	3.10	يشعر الموظفون بالمحبة والانسجام مع الزملاء	31	البعد الثالث الرضا عن بيئة العمل
2	جيدة	0.89	3.00	يراعي مدير المدرسة رغبات المعلمين وقدراتهم عند توزيع المهام المدرسية	34	
3	متوسطة	0.87	2.99	يبتعد مدير المدرسة عن التمييز بين الموظفين	35	
4	متوسطة	0.85	2.98	يوجد في المدرسة بيئة تعليمية آمنة للجميع	32	
5	متوسطة	0.86	2.55	يوجد علاقات تشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي	33	

يتضح من الجدول (9) أن رضا العاملين عن بيئة العمل متوفر بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) لتدل على أن نسبة عالية من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد وجود انسجام بين الزملاء، كما جاءت الفقرة رقم (33) في المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (2.55) بدرجة متوسطة مما يؤكد أهمية دعم وتطوير العلاقة التشاركية بين المجتمع المحلي والمدرسة بما يدعم تحقيق الأهداف، ومن هنا تظهر ضرورة الاهتمام ببيئة العمل بما يحقق الرضا الوظيفي.

• نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين مستويات استجابة مديري المدارس للنمط القيادي في المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة الأنماط القيادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين

الأنماط القيادية						الرضا الوظيفي بأبعاده
المتساهلة	الأتوقراطية	الموقفية	الاستراتيجية	الديموقراطية	البعد	
0.80-	0.80-	0.87	0.90	0.85	معامل الارتباط	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي ودرجة امتلاك النمط القيادي (الديمقراطي، الاستراتيجي، الموقفية) وقد ظهرت القيادة الديموقراطية بأعلى القيم الإيجابية من الارتباط ثم القيادة الاستراتيجية ويلها القيادة الموقفية، كما وجدت علاقة سلبية قوية بين الرضا الوظيفي والقيادة الأتوقراطية والمتساهلة حيث بلغت معاملات الارتباط (-0.80) مما يؤكد ما جاء في الإطار النظري من إيجابيات وسلبيات كل من الأنماط القيادية.

فيما يتعلق في بدرجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة في العاصمة عمان حسب متغير الجنس فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبيان درجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية حسب الجنس في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	ابعاد الرضا الوظيفي
0.84	3.35	105	ذكور	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف
0.78	3.15	218	إناث	
0.85	3.22	105	ذكور	الرضا عن بيئة العمل
0.73	2.99	218	إناث	
1.7	3.29	105	ذكور	كلي
1.4	3.12	218	إناث	

يتضح من الجدول (11) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية تبعاً للجنس، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمرؤوسين الذكور أعلى من المرؤوسين الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للذكور (3.29)، أما المتوسط الحسابي الكلي للإناث فكان (3.12) بمعنى أن الرضا الوظيفي عند الذكور في المدارس الحكومية الثانوية أكبر من الرضا الوظيفي عند الإناث.

فيما يتعلق بدرجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية تبعاً لمتغير العمر الذي كان مقسماً إلى أربع فئات عمرية تتبع لمتغير مستقل واحد وهو الأنماط القيادية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان درجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين حسب متغير العمر والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة العمرية	البعد
مرتفعة	0.78	4.36	من 20 عام-أقل من 30 عام	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف
مرتفعة	0.85	4.33	من 30 عام-أقل من 40 عام	
جيدة	0.76	3.89	من 40 عام-أقل من 50 عام	الرضا عن بيئة العمل
جيدة	0.79	3.58	من 50 عام-أقل من 60 عام	
مرتفعة	0.82	4.42	من 20 عام-أقل من 30 عام	الرضا عن بيئة العمل
مرتفعة	0.79	4.26	من 30 عام-أقل من 40 عام	
مرتفعة	0.78	4.11	من 40 عام-أقل من 50 عام	
جيدة	0.74	3.99	من 50 عام-أقل من 60 عام	

يتضح من الجدول (12) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في الرضا الوظيفي في بعديه تبعاً للعمر حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمرؤوسين من الفئة الأولى أعلى من المرؤوسين في الفئات الأخرى، بمعنى أن الرضا الوظيفي عند المرؤوسين في الفئة العمرية الأولى في المدارس الحكومية الثانوية أكبر من الرضا الوظيفي عند المرؤوسين في الفئات الأخرى، ولمعرفة مدى وجود فرق إحصائي بين المتوسط الحسابي لمجموعات الفئات العمرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرق بين المجموعات في الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	بين المجموعات	0.554	3	0.22	3.071	0.029
	ضمن المجموعات	25.695	422	0.065		
	كلي	27.393	413			
الرضا عن بيئة العمل	بين المجموعات	5.331	3	1.75	2.733	0.043
	ضمن المجموعات	261.113	410	0.789		
	كلي	287.334	413			
الكلي	بين المجموعات	69.355	3	23.094	4.029	0.007
	ضمن المجموعات	2354.89	415	5.710		
	كلي	2413.15	423			

يتضح من الجدول (13) أن قيمة الإحصائي (ف) للفروق في درجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس الحكومية الثانوية تبعاً لمتغير العمر كانت (4.029) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ولتحديد المستويات العمرية التي ظهرت فيها هذه الفروق فقد استخدم الإحصائي شافية، وأشارت نتائجه إلى أن الفروق كانت في الدرجة الكلية بين الفئتين الأولى والثالثة ولصالح الفئة العمرية الأولى، أي أن الرضا الوظيفي ظهر بنسبة أعلى لدى الموظفين من الفئة العمرية الأولى.

فيما يتعلق بدرجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين حسب المؤهل العلمي حيث كانت العينة مقسمة إلى خمس فئات، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول (14) يوضح النتائج.

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين حسب المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف	بين المجموعات	0.602	4	0.343	0.526	0.743
	ضمن المجموعات	261.986	509	0.651		
	كلي	253.370	423			
الرضا عن بيئة العمل	بين المجموعات	0.445	4	0.112	0.175	0.043
	ضمن المجموعات	245.190	409	0.599		
	كلي	245.735	453			
الكلي	بين المجموعات	4.134	4	1.141	0.457	0.674
	ضمن المجموعات	952.020	409	2.328		
	كلي	956.183	413			

يتضح من الجدول (14) أن قيمة الإحصائي (ف) للدرجة الكلية للفروق في لدرجة توفر الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المدارس تبعاً للمؤهل العلمي كانت (0.457) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، أي أن الرضا الوظيفي ببعديه لم يكن له علاقة بالمؤهل العلمي في فئاته الخمسة، كما كانت قيمة الإحصائي (ف) للفروق في بعد الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف (0.526) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بالتالي فإنه لا يوجد فروق تعزى للمؤهل العلمي في بعد الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف، كما أن قيمة الإحصائي (ف) للفروق في بعد الرضا عن بيئة العمل كانت (0.175) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بالتالي فإنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد الرضا عن بيئة العمل.

تم اجراء مقابلة مع عطوفة مدير تربية لواء الجامعة، ومدير الشؤون الفنية في مديرية لواء الجامعة ومجموعة من المشرفين التربويين لمناقشة دور الأنماط القيادية في تحسين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، وقد كانت ردودهم تؤكد ما جاء في تحليل نتائج البيانات لإجابات المبحوثين، وقد أكدت مديرة التربية على أن المديرية تحتضن قيادات تربوية تمتلك النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة مما يدعم الكفاءة في الأداء للمدارس التابعة للمديرية، كما أكدت على ضرورة الاستمرار بتطوير قدرات القادة في الميدان للوصول إلى مستوى التفكير الاستراتيجي الذي يدعم الابتكار والإبداع في منظومة التعلم والتعليم.

جاءت استجابات مدير الشؤون الفنية تؤكد أن الرضا الوظيفي متوفر عند الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية بدرجة جيدة كما أكدت على وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والرضا الوظيفي، كما قدم المشرفون التربويون نماذج لقصص النجاح التي حققها مديري المدارس من خلال تفعيل النمط القيادي الديمقراطي والموقف التي يمتلكها مدير المدرسة، وأكدوا ضرورة تنمية النمط القيادي الاستراتيجي الذي يعتبر سلاحاً استراتيجياً تنافسياً للدول والمؤسسات، كونها مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي.

خلاصة بأهم النتائج.

تبين من نتائج الدراسة وجود دور للأنماط القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا يدفعنا إلى ضرورة تنمية الأنماط القيادية الداعمة لتحسن الرضا الوظيفي، ويهدف ذلك إلى رفع درجة الرضا الوظيفي؛ حيث أنه من الأسباب التي تؤدي لهجرة العقول البشرية ذات الكفاءة للخارج ضعف الرضا الوظيفي لديهم، وقد تبين أن نقاط القوة الموجودة لدى مديري المدارس لا زالت بعيدة عن النجاح في معالجة نقاط الضعف، الأمر الذي يوجب معالجة ذلك والتصدي له بشكل علمي وموضوعي، لذا فإنه من الضروري أن ينطلق العمل لتطوير مهارات مديري المدارس من خلال خطة استراتيجية تسعى في المقام الأول إلى معالجة أوجه الضعف وتعزيز نقاط القوة ودعم الدور الاستراتيجي المناط لهم في تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من فلسفة وزارة التربية والتعليم، ومن هنا يمكن القول أنه يمكن لوزارة التربية والتعليم من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس أن تحقق ميزة تنافسية أعلى في مخرجات العملية التعليمية.

كما أظهرت النتائج أن مساهمة المجتمع في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة ضعيفة، مما يحتم ضرورة بناء خطط استراتيجية وتنفيذها بهدف رفع نسبة مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.

التوصيات والمقترحات.

وفي ضوء ما تمخضت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- تصميم وتنفيذ ورصد برامج تدريبية لرفع وعي القادة في الأنماط القيادية مع ضرورة تعزيز الجوانب العملية في البرامج التدريبية للوصول إلى الميزة التنافسية في أداء قطاع التعلم والتعليم.

- 2- اطلاع مديري المدارس على التجارب العالمية الناجحة بهدف متابعة المستجدات الحديثة في الأنماط القيادية في التعليم مع دراسة المحددات والمقومات التي تفرضها بيئة تلك الدول السياسية والعلمية والصناعية، لتطبيق ما يتناسب معنا من أجل تعظيم الاستفادة من مخرجات التعليم.
- 3- الاستمرار في إصدار الحوافز المعنوية للمعلمين على مستوى وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم والمدارس مثل كتب الشكر وغيرها.
- 4- تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في تنمية العملية التعليمية كمؤسسات غير ربحية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة في المدرسة ومشاركتهم في تحمل المسؤولية في المدرسة من خلال برامج توعوية وورش عمل وندوات ومؤتمرات لغرس ثقافة المدرسة المجتمعية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو شهاب، منذر أحمد، جبران، وعلي محمد، (2019)، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد/ وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3) عدد (28).
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2012)، تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- أحمد، سماح عمر الريح جلال الدين، (2017)، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية- بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية- فرع شندي.
- اسماعيل، أحمد جلال حسن، (2009)، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد، العجوي، محمد حسنين، (2013)، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، بن طالب، وابراهيم عمر، (2005)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، مركز البحوث، السعودية.
- الدليبي، أحمد، كريم، وناصر، (2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار الأوائل للنشر، عمان.
- زعتر، جازية، (1997)، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شميين، القاهرة.
- سلمان، منى رسول، (2011)، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المهني، مجلة بحوث تربوية، المجلد الرابع، العدد (15)، وزارة التربية، بغداد.
- الشريدة، سالم تيسير، (2008)، الرضا الوظيفي/ أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الفتاح، عصام عطية، (2020)، تصور مقترح لتحسين مستوى الرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش في ضوء آرائهم، المجلة التربوية جامعة سوهاج، عدد (77).

- العتيبي، هناء، (2008)، سمات القيادة الإدارية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص بمحافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- العديلي، ناصر محمد، (1993)، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض.
- عطوي، جودت عزت، (2009)، الإدارة المدرسية الحديثة-مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، (2009)، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علوان، فراس حسين، (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (12)، عدد (34)
- علي، شراك، (2016)، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال/ دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة/ جامعة محمد بوضياف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد (4) عدد (2).
- علي، محمد عبد الرشيد حسين، وعلي أبو بكر الصايغ، ومنى عبد الغني، (2020)، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد (4) عدد (5).
- العميان، محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غواش، هبة سلامة سالم، 2008، الرضا لموظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
- قنديل، علاء محمد سيد، (2010)، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان/ الأردن.
- المالكي، شريفة بنت عبد الله، (2018)، الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد (19).
- مرداد، فؤاد بن صدقة، (2018)، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة، مجلد (16) عدد (2).
- مرسي، جمال محمد، (2003)، الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- المطيري، ندى زويد ضيف الله، (2019)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد (148)
- نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الهاشمي، لوكيا؛ وبومنقار، مراد، (2013)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ali Mohammad Mosa deghRad & Mohammad Hossein Yarmohammadian. (2016). The effect of managers 'leadership style on employees' job satisfaction/ Iran
- Gibson. (2011). The impact of school principal's leadership style 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.

- Luis Furtado& Maria Batista. (2011). Leadership and Job satisfaction among azorean hopital nurses: an application of situational leadership model.
- Michael Leimbach. (2017). The relationship between dominant leadership style and improved job satisfaction.