

## أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن<sup>(1)</sup>

الباحثة: النيرة غلاب ساري المطيري

وزارة التعليم || الإيميل: [Aln251@hotmail.com](mailto:Aln251@hotmail.com) || محافظة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي، والارتباطي)، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (297) معلمة بالمدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات: جاءت بمتوسط حسابي (2.88 من 5)، أي بدرجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى المجالات: حصل النمط الديمقراطي على أعلى متوسط (3.75) أي بدرجة ممارسة (عالية)؛ ثم الدكتاتوري بمتوسط (2.55)، وثالثاً: النمط التسيبي بمتوسط (2.32)، وكلاهما بدرجة (متدنية) كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن: جاء بمتوسط (3.62 من 5)، أي بمستوى رضا (عالٍ)، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية (سالبة) بين نمط القيادة (الدكتاتوري والتسيبي)، ومستوى الرضا الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتطبيق المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، القيادة التربوية، الرضا الوظيفي، مدارس المرحلة الثانوية، محافظة حفر الباطن.

## Educational leadership styles and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers Hafar Al- Batin Governorate

Alnairah Ghalab Sari Almutairi

Ministry of Education || Hafar Al-Batin Governorate || Email: [Aln251@hotmail.com](mailto:Aln251@hotmail.com) || KSA

**Abstract:** The current study aimed to reveal the patterns of educational leadership and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers in Hafar Al- Batin Governorate. Al- Batin, and the results of the study showed that the degree of practice of secondary school principals in Hafar Al- Batin governorate of educational leadership styles from the teachers' point of view; It came with an arithmetic average (2.88 out of 5), i.e. with a (medium) degree of practice. At the level of the domains, the democratic pattern got an average (3.75), i.e. with a (high) practice degree; Then the dictatorship with an average of (2.55), And third: The Chaotic pattern with an average of (2.32), both of which are at a (low) degree, and the level of job satisfaction of the female teachers from their point of view; It came with an average of (3.62 out of 5), with a (high) level of

(1)- أصل الدراسة مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في القيادة التربوية، كلية التربية- جامعة حفر الباطن، إعداد الطالبة: النيرة بنت غلاب المطيري، إشراف أ.د. عبد العزيز الدويش، الفصل الثاني، 1443هـ الموافق 2022م

satisfaction. It also found a direct (positive) relationship between the democratic leadership style and the level of job satisfaction, and an inverse (negative) relationship between the two leadership styles (dictatorship and chaotic), and the level of job satisfaction, and in light of Results The researcher recommended applying the proposals that contribute to enhancing the practice of educational leadership styles of secondary school principals in Hafr Al- Batin Governorate. This helps in developing job satisfaction among teachers.

**Keywords:** Leadership styles, educational leadership, job satisfaction, secondary schools in Hafr Al- Batin Governorate.

## مقدمة.

تعد العناصر البشرية المحرك الأساسي لنجاح المجتمعات بمؤسساتها، ولكي تقوم العناصر البشرية بأدوارها ومهامها المكلفة بها بأفضل صورة، لا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على إرشاد وتوجيه هذه العناصر بالاتجاه الصحيح. وتأسيساً على ذلك؛ يتوقف نجاح التربية في تحقيق مقاصدها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، كما يتوقف نجاحها على قدرات المدير وخصائصه وإمكاناته في توجيهه، ورعاية المرؤوسين (حكيمي، 2019).

وعليه تشكل القيادة واحدة من أهم المواضيع في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظيت باهتمام المسؤولين والباحثين في العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية والتربوية لمهامها وتحقيق أهدافها، إذ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى النجاح الذي يحققه المديرون في أعمالهم (الديحاني، 2021).

وقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تتحدد من خلال العوامل الموقفية، وترتبط بشخصيات وفلسفة المديرين، وخبراتهم، وبطبيعة التابعين؛ كمستوى التعليم، والشخصية، وبيئة العمل وغيرها. (عباس وعلي، 2016). فالنمط القيادي للقيادة التربوية يؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية داخل المدرسة، كما يحدد العلاقة بين المعلمين بعضهم البعض، والعلاقة بين المعلمين والإداريين، والعلاقة بين المعلمين والقيادة المدرسية (الحري، 2021). واستناداً إلى ما سبق؛ فإن دراسة الأنماط القيادية على مقدار كبير من الأهمية؛ كونها تعد الأسلوب والطريقة التي يتم بها تحديد العلاقة بين المدير المدرسي والمعلمين، فالنمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية؛ لما للقائد التربوي من دور مهم في سلوك المعلمين، وفي تحديد الجو المدرسي الفعال (الغامدي، 2020).

وقد أكدت الدراسات السابقة أن هناك ضرورة ملحة لدراسة الأنماط القيادية في المدارس، فدور مدير المدرسة يبدو واضحاً في زيادة أو خفض الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ومن فيها من معلمين وطلبة وموظفين (أبو زلطة، 2021). كما أوصت العديد من الدراسات أمثال (سالم، 2019؛ الشهرى والمخلافي، 2019؛ ودريوش، 2018؛ عويس، 2021) بضرورة دراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس، وتبنيهم للنمط القيادي المؤثر تأثيراً إيجابياً على رضا المعلمين الوظيفي، ومستوى أدائهم.

ويعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فقد كانت الإدارة في السابق تهتم بتنفيذ العمل، بصرف النظر عن رضا العاملين من عدمه، إلا أن الدراسات في مطلع القرن العشرين أعطت اهتماماً كبيراً لمشاركة الأفراد وتحقيق رضاهم، ودراسة تأثير السلوك الإنساني، وتم وضع البرامج الهادفة التي تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛ مما يزيد من ولاء العاملين لمهنتهم، وبالتالي زيادة عطائهم (الشتوي، 2016).

وعلى المستوى النظري؛ يعد الرضا الوظيفي من العناصر المهمة لتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين؛ مما يساهم في التقليل من معدل دوران العمل، ويخفض نسب الغياب، فموضوع الرضا الوظيفي ينبغي أن يتناول بالبحث والدراسة من فترة لأخرى من قبل المديرين والإداريين، ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري؛

وذلك ما يرضي الفرد في الحاضر قد لا يرضيه في المستقبل، وما يزرع منه اليوم قد يكون مرضاً له في الغد (السهلي، 2021).

وقد نال موضوع الرضا الوظيفي أهمية خاصة جعلته محط اهتمام القطاعات المختلفة بصفة عامة، واهتمام وزارة التعليم بصفة خاصة، حيث جعلته ضمن أحد المهام والأهداف التي تسعى إلى الاهتمام بها، حيث تضمنت هيكلتها المعتمدة عام (1440هـ) وكالة الموارد البشرية، التي يندرج تحتها عدد من الإدارات، ومن ضمن هذه الإدارات: الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية، وهدفها العام تطبيق سياسات تطوير الموارد البشرية؛ بما يضمن رفع كفاءتها وفعاليتها، وتلها الإدارة العامة للتواصل الداخلي، وهدفها العام تحسين بيئة العمل المادية وغير المادية؛ لتكون بيئة محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز (الحازمي وجويلى، 2021).

وفي ضوء ما سبق؛ نبعت فكرة الدراسة الحالية، والتي تدور حول أنماط القيادة التربوية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف المواءمة بين النظري والتطبيقي؛ حيث أثبتت دراسة الغامدي (2020) وجود مشكلة في مكاتب التعليم تتمثل بارتفاع عدد الشكاوى الواردة للمكاتب سنة بعد أخرى، رغم القيام بجميع الإجراءات، وعند البحث عن مسببات الشكاوى والفئة المستهدفة تبين أن مديرات المدارس يشكلن نسبة مرتفعة في أسباب الشكاوى الواردة للمكتب بمعدل (80%) عن بقية الفئات الأخرى من معلمات وطالبات ومشرفات.

وفضلاً على ذلك أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية والعديد من المتغيرات، ومنها: القدرة على حل المشكلات المدرسية، مثل دراسة (الديحاني والحازمي، 2021)، واتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة، مثل دراسة (يوسف وأحمد، 2020)، والأداء المتميز للمديرين، مثل دراسة (عويس والنواصرة، 2020)، وصنع القرارات المدرسية للمعلمين، مثل دراسة (الغامدي، 2020)، ودافعية المعلمين نحو العمل، مثل دراسة (طياره، 2018)، والروح المعنوية في العمل، مثل دراسة (الريس والشرفات، 2018).

وباستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، كدراستي الغامدي (2014)، وآل جمعان وآخرون (2021) وجدت الباحثة أن من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء المعلمات، وفي زيادة دافعيتهم ورضاهن الوظيفي عن مهنتهم التي يزاولنها، وعندها ستؤدى رسالة التعليم على الوجه المنشود.

وانطلاقاً من التوجهات الاستراتيجية للمملكة ممثلة بوزارة التعليم التي هدفت إلى زيادة معدل رضا الموظفين بما فهم المعلمات، وتطوير أداء الموظفين لديها بإدارة الأداء المهني لهم، بما يضمن رفع كفاءتها وفعاليتها (الحازمي وجويلى، 2021)، وبما يشير إلى وجود مبررات استراتيجية وطنية تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي لمنسوبي التعليم.

كما أظهرت بعض الدراسات ضرورة توفير الرضا الوظيفي في كافة المنظمات والمؤسسات، لأهميتها في تعزيز ولاء وانتماء العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها، بالتالي تحسين وتطوير مخرجاتها، كدراسة النعيمي وصماري (2021)؛ وأبو شهاب وجبران (2020)، والشهومي (2020)، والغامدي (2020).

وقد استشعرت الباحثة- من خلال عملها في الميدان التربوي بمحافظة حفر الباطن كمعلمة بما يقارب سبع سنوات، ثم كمشرفة تربوية لأكثر من خمس عشرة سنة، ضرورة دراسة أنماط القيادة المدرسية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات؛ لتأثيرها على أداء المعلمات.

### أسئلة الدراسة:

- يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:
- 1- ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات؟
  - 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
  - 3- ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية، وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية؟
  - 4- ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة- بشكل رئيس- إلى الكشف عن طبيعة علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف التالية:
1. تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات.
  2. الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.
  3. الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة.
  4. تحديد المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية الدراسة

تضمنت أهمية الدراسة جانبين رئيسيين، هما: (الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية)، وتفصيلاتهما كما يلي:

- الأهمية النظرية:
- تنبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع أنماط القيادة التربوية ودورها في سير العملية التعليمية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
- تقديم معلومات تتعلق بأنماط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي، والتي قد تفيد الباحثين والمختصين في الميدان التربوي، ومن ثم تعد الدراسة الحالية إثراء للمكتبة العربية في مجال القيادة التربوية.
- الأهمية التطبيقية:
- قد تفيد الدراسة الحالية مديرات المدارس في محافظة حفر الباطن، بما تقدمه من نتائج حول أنماط القيادة التربوية السائدة لديهن، ومساعدتهن على اختيار النمط المناسب، وبالتالي تحقيق أهداف المدارس الثانوية.
- قد تسهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية لمزيد من البرامج التدريبية لتثقيف المديرين بمختلف الأنماط القيادية، وتحسين ممارساتهم وأدائهم، لينعكس إيجاباً في مخرجاتها.
- قد تفتح الدراسة الحالية آفاقاً أوسع أمام الباحثين، لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المشابهة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أنماط القيادة التربوية: (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي)، وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية: معلمات مدارس المرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية للبنات (حكومية وأهلية)، بمحافظة حفر الباطن، في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443هـ/2022م.

### مصطلحات الدراسة:

- القيادة (Leadership): لغة: "يأتي لفظ القيادة من الفعل قاد يقود، قوداً وقياداً وقيادة، فهو مدير، والمفعول مقود، بمعنى مشى أمامه وتولى توجيهه وتدبر أمره" (الحياري، 2021).
- اصطلاحاً: مسؤولية إنسانية واجتماعية لمرحلة معينة، تهدف إلى توجيه مجموعة من الأفراد، وإيجاد نوع من التفاعل الإيجابي المتبادل بين المدير والمرؤوسين القائم على الثقة المشتركة؛ لإنجاز المهام المستقبلية المطلوبة لتقدم وتطور المؤسسة (ميلود، 2018، ص. 54).
- وإجراءً: قدرة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في التأثير على المعلمات، وتقديم المساعدة لهن، وإرشادهن والتواصل معهن بشكل يومي، بالإضافة إلى إثارة حماسهن، وخلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل، وبما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي للمعلمات، وإنجاز أهداف المدرسة.
- أنماط القيادة التربوية (educational leadership styles): لغة: "طريقة أو أسلوب أو صنف أو نوع أو طراز، وجمع نمط: أنماط" (درويش، 2020).
- اصطلاحاً: مجموعة من السلوكيات والنشاطات التي يبدئها المدير التربوي، والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته (بولدياب، 2018، ص. 15).
- إجراءً: الأعمال والسلوكيات التي تقوم بها مديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن؛ لتسهيل أداء المعلمات لمهامهن، وتحقيق الأهداف المطلوبة منهن بكل فعالية، ويظهر ذلك من خلال استجابة أفراد العينة عن ممارسة المديرات لأنماط القيادة (الديمقراطي، والديكتاتوري، والتسيبي) في الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): لغة: "رضي عن الشيء: اختاره وقنع به، (ورضي- يرضى رضا- ورضوانا ومرضاة) عنه، وعليه: ضد السخط فهو (راض)" (عبد المجيد، 2018).
- اصطلاحاً: شعور الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالسعادة والارتياح في أثناء أداء عملهم، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الأفراد من عملهم، ومقدار ما يحصلون عليه بشكل فعلي من هذا العمل (محمد، 2018، ص. 12).
- إجراءً: شعور معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حفر الباطن بالارتياح والقبول تجاه العمل، والتعبير عن ذلك لفظاً وفعلاً، مما ينعكس إيجابياً على مخرجات المؤسسة التعليمية، ويظهر ذلك من خلال استجابة أفراد العينة على الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

أهمية القيادة التربوية:

تكمن أهمية القيادة التربوية في الآتي (العجمي، 2010):

- حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - قيادة القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها.
  - التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين.
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد؛ لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  - تحسين جهود العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ويتضح مما سبق؛ أن القيادة التربوية تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة التربوية، وتمثل بمساهمتها في حل المشكلات، وكذلك تحسين أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المؤسسة في جو من الرضا التام.

مبادئ القيادة التربوية:

- تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات؛ مما يستدعي التغيير والتطوير، وذلك لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية تستند إلى مبادئ وقواعد تساعد على أداء مهامها، وتمثل مبادئ القيادة في التالي (عطوى، 2010):
- تعتمد القيادة على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
  - المركز الوظيفي لا يمنح صفة القيادة بالضرورة، فليس كل من يشغل مركزاً قيادياً يعد مديراً.
  - القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار.
  - معايير المجموعة هي التي تقرر من هو المدير، فالقيادة تعطى للأفراد الذين ترى المجموعة فيهم سندا لمبادئها.
  - مميزات القيادة والتبعية قابلة للتبادل في موقف ما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.
  - أن يكون الفرد الممارس للقيادة معنياً بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.
  - التحفيز الجماعي والمكافآت الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع إنجازات المجموعة أو المؤسسة، إذ يقوم المدير بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأفراد الذين ساهموا فعلياً في إطار العمل الجماعي، وفي تحقيق الأهداف المتفق عليها، وبشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة.
- يتضح مما سبق؛ أن جميع المؤسسات تحتاج إلى مديرات يتحملن المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وأداء عملها بكفاءة وفاعلية، ومن غير تلك المديرات فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، ويجعلها تتخبط في طريق تحقيق أهدافها وطموحاتها.

خصائص القيادة التربوية:

- تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة؛ لما تقوم به من مهمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة، مما أضفى عليها بعض الخصائص التالية (مقابلة، 2011):

- الاستمرارية: تتمثل في كون القيادة التربوية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، والقيادة التربوية مستمرة؛ لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
- التعاونية: القيادة التربوية لا تعمل بمفردها، وإنما هناك تعاون مع جماعات أخرى، كمجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، وهناك هدف مشترك للجميع، وهو الطالب، منتج العملية التعليمية التعليمية.
- الجماعية: على المدير أن تكون لديه إحاطة وإلمام تام بخصائص الجماعة، وتماسكها وتوزيع الأدوار عليها، فإن أي نقص للمعلومات عن طبيعة الجماعة وكيفية التعامل معها، يولد لدى المدير مشاكل وصراعات متعددة مع المرؤوسين، وينعكس سلباً بالنهاية على العملية التعليمية التعليمية.

#### مهارات القيادة التربوية:

- توجد العديد من المهارات المكتسبة التي يستطيع المدير اكتسابها بالتدريب والممارسة، وتؤثر بشكل كبير على قدرته وأدائه، ويمكن تلخيصها- نقلاً عن (حمودة، 2006)، و(الطويل، 2006) و(الزهيري، 2008)- في المهارات الآتية:
- المهارات الفكرية: بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعاً، ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة، وأفكاره سديدة، وأحكامه صائبة، وقراراته رشيدة، وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية.
  - المهارات الفنية: وهي مهارات تتطلب من المدير المعرفة المتخصصة في أي جانب من جوانب العلم، وقدرته على الأداء الجيد في مجال تخصصه، واستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.
  - المهارات الإنسانية: تتمثل بقدرة المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات، وفهمه لمشاعرهم وتقديرها، وثقته بهم وبما يقومون به من أعمال، وتشجيعهم على الإبداع، وإشباع حاجاتهم؛ مما يولد لديهم شعوراً بالاطمئنان والاستقرار في العمل).

#### الأنماط القيادية:

- تصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط، وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، نذكر بعضاً منها في التالي:
1. القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية (Autocratic or authoritarian leadership): تقوم القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية التسلطية على الاستبداد بالرأي، وتستخدم أساليب الفرض والتخويف، ولا تسمح بالنقاش أو التفاهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، والتدخل في تفاصيل العمل، وينعدم التعاون والود بين العاملين والمدير، ولا يفوض سلطاته لأي فرد (عدنان، 2011)، وهناك صفات يتصف بها المدير الأوتوقراطي ذكرها عطوي (2010) وهي:
    - يتصف المدير بالتسلط والإكراه في تسيير شؤون العمل.
    - يقوم المدير بوضع سياسة العمل، وتحديد خطوات هذا العمل دون الاستعانة بالعاملين.
    - لا يبدي المدير اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.
    - لا يهتم المدير بالأمر المهني للعاملين.
    - سلطة المدير بيده، وهو يتخذ القرارات، ويتحمل مسؤولية ذلك.
- ومما سبق؛ لوحظ أن المدير الأوتوقراطي يحاول دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته؛ لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

2. القيادة الديمقراطية (Democratic leadership): في هذا النمط يثق المدير بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما يشجع الآخرين، ويترك لهم حرية اتخاذ القرار، وإيجاد البدائل والحلول، كما يراعي رغباتهم ومتطلباتهم،

ولهذا الأسلوب نتائج إيجابية بصفة عامة؛ حيث ترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي، كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين والأفراد، ويساعدهم هذا النمط على التعلم الذاتي والاستقلالية، والنمو السليم للشخصية، وبالتالي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي (حامد، 2009). وهناك صفات يتصف بها المدير الديمقراطي، منها ما يلي (أحمد، 2013):

- المدير يعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين، ويهتم بإشباع حاجاتهم.
- تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم البعض.
- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.
- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية.

- الاعتماد على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية.

3. القيادة الترسلية أو التسببية أو الفوضوية (Chaotic leadership):

يعد المدير الترسلية أو الفوضوي من أسوأ أنواع المديرين؛ لأن هذا النمط من القيادة تنتج عنه الفوضى والتخبط الدائم بين المرؤوسين، ومحاولة التهرب من العمل نتيجة عدم وجود رقابة على أفعالهم، كما يتبين أن نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادة ديمقراطية تستطيع التنسيق بين الموارد المختلفة، والتأثير على الأفراد داخل المؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة التي لا يمكن تحقيقها دون قيادة فعالة، وهناك صفات يتصف بها المدير الترسلية موضحة كما يلي (عطوي، 2010):

- يمنح المدير أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار.
- يترك المدير لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شؤون المؤسسة.
- لا يوجد هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل.
- لا يعارض المدير المرؤوسين ولا يتحمل مسؤولية العمل.
- لا يهتم المدير بإنجاز الأعمال المطلوبة.

## 2-1-2- الرضا الوظيفي

أ- أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تجاه العاملين، ومدى ارتياحهم ورضاهم عن العمل، ويتلخص ذلك في النقاط التالية (محادين، 2016):

- الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فعندما يحرز المعلمون رضاً وظيفياً كافياً؛ سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والوطنية.
- الرضا الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوى، وغياب الأفراد، وكذلك دقة في المواعيد، وتوفير الروح المعنوية للموظف.
- الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمهم.
- مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة.

وترى الباحثة أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في تحسين أداء المعلمات في مدارس التعليم العالم بالمرحلة الثانوية؛ نظراً لما أثبتته نتائج الدراسات السابقة بأن الرضا الوظيفي المرتفع ينعكس على أداء المعلمات.

ب- خصائص الرضا الوظيفي:

تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي كما هو موضح في النقاط التالية (محادين، 2016):



- غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن كان الرضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
  - يعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وإدارته ويتوقف هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الأسلوب الذي يقدمه في العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى الغايات.
  - إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.
  - نظراً لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، وقياس أنماطه من وقت لآخر، ومن دراسة لدراسة تظهر نتائج اقتصادية للدراسات؛ لأنها أظهرت تصوراً للظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- ج- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي، أو من البيئة المحيطة بالفرد، وتصنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كالآتي:

1. **العوامل الشخصية:** إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، حيث يتبين أن الموظفين الذين كانوا يواجهون نزاعات أسرية أقل رضا من غيرهم، بحيث ينقلون تلك النزاعات إلى أماكن عملهم، وكذلك عوامل تتعلق بخصائصهم وسماتهم، مثل: السن والتعليم والمستوى الوظيفي (Ismail & Razak, 2016).
2. **العوامل المتعلقة بظروف العمل:** يتمتع بعض الموظفين برضا أعلى؛ إذا ما عملوا بدوام كامل، ومن ناحية أخرى منهم من يفضل العمل نهائياً، ومنهم من يفضل ليلاً، ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، ومنهم من يرتاح للنظام الذي يتضمن فترات راحة (Elewa, 2017).
3. **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:** وتشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف، ومدى تلبية الحاجات الشخصية، وتناسبه مع العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك الفرص المتاحة للترقى والتطور الوظيفي (Sabrina, 2014).
4. **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:** تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف، والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية الجيدة فيما بينهم (Mohsen, 2015).

ويظهر مما سبق؛ أن العوامل المؤثرة في الرضا هي محصلة للرضا الوظيفي، حيث إن الرضا عن العمل يشمل الرضا عن الأجر، وعن فرص الترقى، وعن ساعات العمل، وظروفه.

#### د- أبعاد الرضا الوظيفي:

تقسم أبعاد الرضا الوظيفي إلى عدة أبعاد تبعاً لاعتبارات معينة، منها ما ذكره البلادي (2011)، حين قسمها إلى ثلاثة أبعاد موضحة كما يلي:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** يرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتية للعامل، كاحترام والتقدير، والإحساس بالإنجاز، والتمكن من العمل، والتعبير عن الشخصية.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** يرتبط بالجوانب المادية للعامل، والبيئة المحيطة؛ المديرين، والزملاء وطبيعة العمل.

- الرضا الوظيفي الكلي أو العام: يمثل هذا البعد الإحساس التام بالرضا نحو الأبعاد الداخلية والخارجية معاً. وتناولت الباحثة في دراستها الرضا الوظيفي على أساس كلي، ولم تقم بتقسيمه إلى أبعاد، وذلك بهدف الوصول إلى إيجاد العلاقة بأنماط القيادة.

هـ- قياس الرضا الوظيفي:

على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المؤسسات لم تستخدم المقاييس الدقيقة للتعرف إلى مشاعر العاملين، ورضاهم تجاه العمل، كونها تقتصر على سماع آراء المرؤوسين وتسجيلها، ومن المقاييس المستخدمة في الرضا الوظيفي ما يلي (الشرايدة، 2010):

- المقاييس الموضوعية: تتمثل في قياس اتجاه العاملين، ورضاهم باستخدام أساليب معينة، مثل: الغياب، ومعدل الاستقالة، وترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف.
- المقاييس الذاتية: تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، مثل: تصميم استمارة الاستقصاء التي تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل.

و- نتائج الرضا الوظيفي:

تحظى نتائج الرضا الوظيفي باهتمام عملي كبير من قبل المديرين، فهناك عدد من النتائج تترتب عندما يكون العاملون راضين عن وظائفهم، ومن هذه النتائج ما يلي (سلطان، 2003):

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: ومنه يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء فيه، وبالمقابل كلما قل رضا الفرد عن عمله، قل الدافع لديه للبقاء في هذا العمل.
- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العاملين الرضا عن العمل، ويفترض أنه إذا كان الفرد يحصل على درجة من الرضا في أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فيمكننا القول: إنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل، قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، والعكس صحيح.
- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب، أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع للعمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته؛ لذا فإن الإصابات من مصادر عدم الرضا عن العمل.
- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: يعتقد البعض أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، أي أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، بحيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، وبالتالي أكثر رضا، وبذلك من الصعب معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. ويستنتج مما سبق؛ أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على الجانب النفسي والجسمي للعاملين، فضلاً عن دوره في تحقيق رضا الأفراد على جوانب حياتهم الأخرى، وكذلك على مختلف المؤسسات باختلاف القطاعات التي ينتهي إليها، والتي تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا العاملين فيها؛ لما له من دور كبير في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء.

ثانياً- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتقصي الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية) من عدة مصادر، وتم التركيز على الدراسات الأكثر ارتباطاً بالدراسة الحالية، وترتيبها تنازلياً، ثم التعقيب عليها، وتفصيل ذلك كما يلي:

- دراسة (Susilawati et al, 2021)؛ بحثت في تأثير أسلوب القيادة للمدير، ورضا المعلم الوظيفي على أداء المعلم في المدارس الابتدائية العامة في منطقة Musi Banyuasin Regency Sekayu، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (78) معلماً، وتوصلت الدراسة بأن هناك تأثيراً كبيراً بين أسلوب القيادة للمدير، والرضا الوظيفي للمعلم على أداء معلمي المدارس الابتدائية في المنطقة.
- دراسة صالح (2020)؛ وهدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر أساتذتهم، في ضوء نموذج "باس وأفوليو" وتحديد طبيعة العلاقة، ودلالاتها بين أنماط القيادة الممارسة من طرف المديرين، والرضا الوظيفي للأساتذة، ببعض المدارس الثانوية بولاية المدية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في مقياس "القيادة متعددة العوامل" لـ "باس وأفوليو"، ومقياس الرضا الوظيفي، تم تطبيقهما على عينة عشوائية من (200) أستاذ وأستاذة، وبينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد حسب نموذج "باس وأفوليو" لدى عينة الدراسة هو النمط القيادي التحويلي، وتوجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والتسيبية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- دراسة سعادة (2019)؛ وهدفت للوقوف على العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية، وبين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان، باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في تطبيق وتطوير مقياس عباس (2015)، مستهدفة (100) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الأنماط القيادية، ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، كما أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.
- دراسة بولدياب (2018)؛ هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (72) أستاذاً وأستاذة بالتعليم المتوسط، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم، وقد تحققت إلى حدٍ ما وبدرجة متوسطة.
- دراسة (Vallejo, 2018)؛ وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة الرئيسي، ورضا المعلمين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في جنوب تكساس، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة من (196) معلماً، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة لمدير المدرسة ورضا المعلم الوظيفي.
- دراسة العتيبي (2017)؛ وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات، وتم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة وزعت على عينة عشوائية من (250) معلماً ومعلمة، وتم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى المعلمات.
- دراسة الشهري (2016)؛ وهدفت إلى التعرف على دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (115) معلماً ومعلمة من جميع المراحل بإدارة التعليم المناس، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت باتفاق

أغلب أفراد عينة الدراسة، على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط القيادي المشارك، الذي يعزز السلوك الديمقراطي، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

- دراسة (Kiplangat, 2017)؛ وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة، والرضا الوظيفي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وتم الحصول على عينة من (605) من إداري ومحاضري في الجامعات العامة والخاصة المعتمدة في منطقة وادي ريفت في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الاستبدادية الخيرية كان يستخدم بشكل كبير.
- دراسة (Nyenyebe et al, 2016)؛ وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة التي يطبقها رؤساء المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية المتوازنة باستخدام استبيان، وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من عينة تكونت من (180) معلماً في عشر مدارس ثانوية في منطقة (Songea) في تنزانيا، واستخدم المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، حيث كشفت النتائج الأكثر بروزاً في هذه الدراسة أن المعلمين كانوا أكثر رضا عن وظائفهم عندما يعمل مديرو مدارسهم عن كتب معهم، من خلال توجيههم، وكذلك الاهتمام برفاهم الشخصي.
- دراسة دريوش (2015)؛ وهدفت إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة بولاية تيزي وزو بالجزائر، بالاعتماد على المنهج الوصفي، ومن خلال الاستبانة، استهدفت (134) معلماً ومعلمة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، نتجت بوجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة: (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي)، والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- وهدفت دراسة (Bhatti, 2012) إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مكونة من (205) من معلمي المدارس الخاصة والحكومية في مدينة لاهور بالهند، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين، الأولى لقياس النمط الديمقراطي والأوتوقراطي، والثانية لوصف الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، وكانت هذه العلاقة قوية بين النمط الديمقراطي، والرضا الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة، نجد أن معظمها تناول الأنماط الثلاثة الأساسية (الديمقراطي، والديكتاتوري، والتسيبي)، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وهذا التشابه في دراسة صالح (2020)، وسعادة (2019)، والعتيبي (2017)، ودرويش (2015)، والدراسات الأجنبية: (Vallejo, 2018؛ Kiplangat, 2017)، (Nyenyebe & others, 2016)، وبذلك تشابهت أهدافها مع أهداف الدراسة الحالية. كما تشابهت الدراسة الحالية الدراسات ذات العلاقة في اختيار المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة. وفي الدراسة الحالية تم تطوير استبانة بمحورين: الأول لقياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للأنماط القيادية، بينما شمل المحور الثاني بنوداً لقياس الرضا الوظيفي للمعلمات، ومن حيث مجتمع الدراسة الحالية؛ فقد تشابهت كافة الدراسات ذات العلاقة في اختيار المعلمين (ذكورا أو إناث)، باستثناء (Kiplangat, 2017)، التي تكون مجتمعها من محاضرين وإداريين في الجامعات.
- واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات ذات العلاقة في حجم العينة، وحدودها الزمانية والمكانية حيث أجريت دراسة (Susilawat et al, 2021) على عينة قوامها (78) معلماً في المرحلة الابتدائية، ودراسة سعادة (2019) على (72) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بدون تحديد للمرحلة، ودراسة بولديات (2019) طبقت على (72) معلماً ومعلمة

- بالمرحلة المتوسطة، في حين طبقت دراسة Kiplangat (2017) على (605) إدارياً ومحاضراً جامعياً في التعليم العالي الكيني، أما الحالية؛ فأجريت على (297) من معلمات الثانوية في حفر الباطن.
- أما أوجه الاستفادة؛ فتمثلت في إثراء الإطار النظري، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً؛ تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.
  - وتتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات قليلة التناول- حسب علم الباحثة- على المستوى المحلي في محافظة حفر الباطن، إضافة إلى تفرداها بتشخيص أنماط القيادة من وجهة نظر المعلمات.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والبيانات التي تحتاجها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وقد هدف إلى وصف الظواهر، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع (المحمودي، 2019م، ص. 46).

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية (الحكومية والأهلية) بمحافظة حفر الباطن، والبالغ عددهن (1100) معلمة، موزعات على (46) مدرسة ثانوية (إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، 1443هـ). ويرجع سبب اختيار مجتمع الدراسة في محافظة حفر الباطن لعدة مسوغات؛ أولها: أنه المجتمع الممكن، أو المتيسر للباحثة، كما أنه جزء من المجتمع المستهدف، أما اختيار معلمات الثانوية؛ فلقناعة الباحثة بأنهن الأنسب لتشخيص ممارسة مديرات المدارس لأنماط القيادة التربوية، والأصدق في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لديهن.

#### عينة الدراسة:

تم تقدير العينة وفق معادلة روبرت ماسون بأن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة هو (285) معلمة. وحرصاً على تمثيل المجتمع تمثيلاً صادقاً، فقد اختارت (300) معلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استبعاد (3) استجابات؛ لعدم ملاءمتها للتحليل، وعليه بلغت العينة (297) معلمة بالمدارس الثانوية في حفر الباطن، بما يمثل نسبة (27%) من إجمالي مجتمع الدراسة. ولتحديد أسلوب اختيار عينة الدراسة؛ اتبعت الباحثة الأسلوب العشوائي البسيط؛ نظراً لتوفره فرصاً متكافئة لكافة أفراد العينة.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم بناؤها بعد مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة الديحاني (2021)، والغريب وآخرون (2020)، والاستعانة بأراء عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة؛ لتحديد أبعادها ومجالاتها الرئيسية وعبارات كل مجال التي تكونت منها الاستبانة في صورتها الأولية.

#### صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- الصدق الظاهري للاستبانة:

يعنى الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك بعرض الاستبانة- في صورتها الأولية- على مشرف الدراسة الحالية، وبعد موافقته شرعت الباحثة بعرضها على عدد (8) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية في بعض الجامعات السعودية والعربية، وقد أشارت نتائج التحكيم إلى بعض الملحوظات، مثل: تعديل بعض الصياغات، وحذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وبعد الأخذ بأرائهم تم تعديل الاستبانة بما هو مناسب؛ لتظهر بصورتها النهائية؛ مكونة من (39) عبارة موزعة على محورين رئيسين، هما: أنماط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي، وبذلك تقيس الاستبانة ما وضعت لأجله، وأنها صادقة منطقياً وظاهرياً، وعلى إثره تم نشر الاستبانة بصورتها النهائية إلكترونياً على معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

#### ب- طريقة الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، ودرجة المجال الذي تندرج تحته، ويوضح الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، ودرجة المجال الذي تندرج تحته.

#### نتائج الاتساق الداخلي لأنماط القيادة:

جدول (1) معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال: الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وبين الأبعاد والكلية للاستبانة

النمط الديمقراطي		النمط الديكتاتوري		النمط التسيبي		معاملات ارتباط الرضا الوظيفي	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	.831**	1	.848**	1	.877**	9	.850**
2	.863**	2	.751**	2	.833**	10	.893**
3	.847**	3	.714**	3	.747**	11	.487**
4	.887**	4	.892**	4	.884**	12	.590**
5	.821**	5	.914**	5	.911**	13	.920**
6	.802**	6	.891**	6	.876**	14	.883**
7	.903**	7	.892**	7	.796**	15	.928**
8	.888**	8	.878**	8	.871**	الرضا الوظيفي	.913**
	.638** الكلي للبعد		.837** الكلي للبعد		.870** الكلي للبعد		.742** القيادة ككل

\*\* جميع معاملات الارتباط للعبارات قوية ودالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (1) أن درجة كل عبارة من عبارات المجالات الثلاثة لأنماط القيادة (الديمقراطي- الديكتاتوري- التسيبي) مرتبطة بإجمالي درجة المجال بشكل عام، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط في الديمقراطي بين أعلى قيمة (0.903)، وأدنى قيمة (0.802)، وتراوحت في الديكتاتوري بين (0.914)، و(0.714)، وتراوحت في التسيبي بين (0.911)، و(0.747)، وتراوحت في الرضا الوظيفي بين (0.928)، و(0.487)، وجميعها قيم مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن جميع العبارات تنتمي لمجالاتها، وبذلك تعد صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

كما يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى (0.01)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

#### ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين؛ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: والتجزئة النصفية باستخدام معادلة جتمان، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية باستخدام معادلة جتمان؛ لقياس ثبات الاستبانة والارتباط المعدل سبيرمان براون (Spearman Brown)

م	المجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	الارتباط المعدل
1	نمط القيادة الديمقراطي	8	0.96	0.95	0.97
2	نمط القيادة الديكتاتوري	8	0.96	0.96	0.98
3	نمط القيادة التسيبي	8	0.96	0.96	0.98
	أنماط القيادة ككل	24	0.90	0.87	0.93
	الرضا الوظيفي	15	0.97	0.97	0.98
	الاستبانة ككل	39	0.97	0.98	0.99

يتضح من الجدول (2) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل مجال، وتراوح بين (0.90-0.97)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.97)، وتراوحت قيم ثبات التجزئة النصفية بين (0.87-0.97) وثبات كلي (0.98) وكلها تعكس معامل ثبات (مرتفع)، كما أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان براون (Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة وخلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية تم إجراء اختبار كليمجروف وسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الاعتيادي في البيانات. والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد العينة

م	مجالات الاستبانة	K-S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	نمط القيادة الديمقراطي	.090	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
2	نمط القيادة الديكتاتوري	.086	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
3	نمط القيادة التسيبي	.106	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
	أنماط القيادة ككل	.181	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
	الرضا الوظيفي	.114	.000	لا تتبع التوزيع الاعتيادي
	الاستبانة ككل	.057	.023	لا تتبع التوزيع الاعتيادي

يتبين من الجدول (3) أن قيمة الدلالة لاختبار التوزيع الاعتيادي لمجالات الاستبانة كانت (0.00)، في حين بلغت للاستبانة ككل (0.023)، ما يعني أن جميع المجالات لا تخضع للتوزيع الاعتيادي، وهذا يدل على أنه ينبغي للباحثة استخدام اختبارات لا معلمية للكشف عن الفروق في المتغيرات؛ وذلك لتحديد الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، الأمر الذي يؤكد أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير بينها.

معيار الحكم على النتائج:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (بيمينتيل، Pimentel، 2010)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (4):

## جدول (4) محك الحكم لأنماط القيادة والرضا الوظيفي

الدلالة اللفظية لمستوى الرضا	الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
		الحد الأعلى	الحد الأدنى	
متدن جداً	متدنية جداً	1.80	1.00	1
متدن	متدنية	2.60	1.81	2
متوسط	متوسطة	3.40	2.61	3
عال	عالية	4.20	3.41	4
عال جداً	عالية جداً	5.00	4.21	5

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق التكويني.
  2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
  3. التجزئة النصفية، ومعادلة جتمان لمعرفة مدى ثبات الاستبانة.
  4. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
  5. اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov)؛ لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات.
  6. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط الممارسة لأنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لديهن.
  7. استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، لفحص العلاقة بين درجة ممارسة المديرات لأنماط القيادة التربوية وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمات، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات

م	أنماط القيادة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	نمط القيادة الديمقراطي	3.75	0.93	1	عالية
2	نمط القيادة الديكتاتوري	2.55	1.10	2	متدنية
3	نمط القيادة التسيبي	2.32	1.06	3	متدنية
	متوسط أنماط القيادة التربوية ككل	2.88	0.61		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط (2.88)، وانحراف (0.612)، وتتفق النتيجة



مع دراسة سعادة (2019) في أن الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء ماركا بمحافظة عمان الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وتعزى إلى أن النمط القيادي لدى المديرات يتحدد من خلال المساحة التي تتركها المديرية لحرية التصرف والتعامل في المواقف المدرسية، وهي في أغلب الأحيان محدودة للغاية، إضافة إلى التباين الواضح بين النمط الديمقراطي الإيجابي، ونمطي القيادة الديكتاتوري والتسيبي اللذين يقعان في الاتجاه السلبي. كما أن اتباع نمط قيادي واحد يصعب تطبيقه؛ حيث أن المديرات يطبقن الأنماط القيادية وفق الموقف، فبعض المواقف تحتاج إلى حزم وانضباط، وبعضها الآخر قد تحتاج فيه المديرية إلى طرح الآراء والأفكار، وأحياناً أخرى يفضل ترك بعض الأمور للمعلمات، وعدم التدخل بها، وهذا لا يعد تناقضاً بل هو ما يمكن تسميته بـ (القيادة بالموقف). أما على مستوى العبارات ضمن المجالات؛ ففيما يلي النتائج مفصلة لكل مجال من مجالات درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات.

#### أولاً- مجال نمط القيادة الديمقراطي:

لمعرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديمقراطي من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديمقراطي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	نمط القيادة الديمقراطي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد.	3.93	1.05	1	عالية
2	توزع مديرة المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمات بعدالة.	3.85	1.00	2	عالية
3	تحرص مديرة المدرسة على إشراك المعلمات في دورات تدريبية (داخل/خارج) المدرسة؛ لتنمية خبراتهن.	3.82	1.14	3	عالية
4	تلي مديرة المدرسة احتياجات المعلمات المتعلقة بالعمل بفاعلية.	3.78	1.05	4	عالية
5	تنمي مديرة المدرسة روح الإبداع لدى المعلمات.	3.73	1.13	5	عالية
6	تخصص مديرة المدرسة وقتاً للحوار مع المعلمات.	3.65	1.08	6	عالية
7	تشرك مديرة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المدرسية.	3.63	1.14	7	عالية
8	تتقبل مديرة المدرسة نقد المعلمات بكل رحابة صدر.	3.62	1.11	8	عالية
	متوسط نمط القيادة الديمقراطي ككل	3.75	.93		عالية

يتضح من الجدول (6) الآتي: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديمقراطي من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس تمارس النمط القيادي الديمقراطي من خلال السماح للمعلمات بأخذ بعض القرارات التي تخص المواد التي يقمن بتدريسها، ويعطين مساحاً مرنة في تفويض بعض الصلاحيات الممنوحة لهن في ممارسة بعض الأعمال الإدارية، والأخذ بأرائهن في الاجتماعات المدرسية، وتبني بعض مقترحاتهن لتحسين وتطوير العمل المدرسي. وتعزى لإدراك مديرات المدارس أهمية العمل التشاركي في إنجاز المهام، وإيمانهن بالعمل الإداري المؤسسي، وأن النجاح والتميز الإداري لا يقتصر على أشخاص معينين، كما تعزى النتيجة إلى أن بعض الانتقادات لا تحمل في طياتها النقد البناء، وربما يكون انتقاد الشخص نفسه لا انتقاد الممارسات القيادية غير المرغوب فيها.

## ثانياً- مجال نمط القيادة الديكتاتوري:

ولمعرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديكتاتوري من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج كما في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديكتاتوري مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	عبارات نمط القيادة الديكتاتوري	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تلتزم مديرة المدرسة المعلمات على اتباع تعليماتها بحذافيرها.	2.93	1.31	1	متوسطة
2	تتفرد مديرة المدرسة بحل مشكلات المدرسة.	2.78	1.24	2	متوسطة
3	تشعر مديرة المدرسة المعلمات بسلطتها الإدارية.	2.63	1.36	3	متوسطة
4	لا تتقبل مديرة المدرسة نقد المعلمات لأعمالها.	2.63	1.32	4	متوسطة
5	تتصرف مديرة المدرسة دون استشارة المعلمات.	2.58	1.28	5	متدنية
6	لا تهتم مديرة المدرسة بأراء معلماتها.	2.36	1.29	6	متدنية
7	تنتقد مديرة المدرسة عمل المعلمات بطريقة قاسية.	2.26	1.27	7	متدنية
8	لا تهتم مديرة المدرسة بالعلاقات الإنسانية.	2.23	1.33	8	متدنية
	متوسط نمط القيادة الديكتاتوري ككل	2.55	1.10		متدنية

يتضح من الجدول (7) الآتي: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديكتاتوري من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة متدنية، بمتوسط (2.55)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه العبارة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1.10)، وقد تعزى إلى تصرف مديرات مدارس الثانوية بعيداً عن الرسمية الشديدة، وتدني التزامهن بالقوانين واللوائح المدرسية، وإعطاء مساحة من المرونة في ممارسة الأعمال الإدارية والقيادة في مدارسهن. وقد تعزى للمواقف القيادية التي تستدعي الالتزام بتنفيذ بعض التوجيهات كما جاءت نظراً لأهميتها، أو لضرورة تفتتها المرحلة الراهنة؛ مما يضطر المديرات إلى إصدار أوامر حازمة في بعض الأحيان، ولا سيما في ما يتعلق بالطالبات بصورة مباشرة.

## ثالثاً- مجال نمط القيادة التسيبي:

لمعرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة التسيبي مرتبة تنازلياً

م	عبارات نمط القيادة التسيبي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تتوسع مديرة المدرسة في منحها الصلاحيات لبعض المعلمات.	2.52	1.19	1	متدنية
2	ترك مديرة المدرسة للمعلمات حرية اختيار المسؤوليات المتناسبة مع رغباتهن وليس مع قواعد العمل.	2.51	1.24	2	متدنية
3	تعطي مديرة المدرسة المعلمات تعليمات عامة وغير محددة.	2.48	1.27	3	متدنية
4	توزع مديرة المدرسة الصلاحيات والمهام على المعلمات بعشوائية.	2.37	1.29	4	متدنية
5	تتساهل مديرة المدرسة مع المعلمات المقصرات في أداء مهامهن.	2.25	1.26	5	متوسطة
6	تهمل مديرة المدرسة متابعة الأنشطة المدرسية.	2.18	1.26	6	متدنية

م	عبارات نمط القيادة التسيبي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
7	لا تهتم مديرة المدرسة بتحقيق الأهداف المخطط لها.	2.15	1.26	7	متوسطة
8	تهمل مديرة المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمات.	2.14	1.22	8	متدنية
متوسط نمط القيادة التسيبي ككل		2.32	1.06	متدنية	

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمات قد جاء بدرجة ممارسة متدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول العبارة من خلال درجة الانحراف (1.06)، وتعزى إلى أن المديرات في بعض الأحيان قد يتصرفن بتساهل في بعض الأمور التي لا يردن أن يشغلن أنفسهن بها، والتي في أغلب الأحيان لا تضر بسير العملية التعليمية والتعلمية، وربما تكون لانشغال المديرات بأمر أكبر وأهم من ذلك. وقد تعزى إلى أن مديرات المدارس قد تضطر إلى منح بعض الصلاحيات للمعلمات نظراً لاعتقادهن بعدم تأثير هذه الصلاحيات على سير العملية التعليمية التعليمية.

• نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

وللاجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات والانحرافات لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

م	عبارات الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الرضا
1	أساعد زميلاتي في أعمالهن بكل صدورحب.	4.36	.93	1	عال جداً
2	تسرني مشاركة المديرية في المناسبات الاجتماعية لزميلات العمل.	4.09	1.18	2	عال
3	أشعر بالارتياح في أداء عملي المكلفة به؛ لأنه يتناسب مع قدراتي.	3.73	1.36	3	عال
4	أشعر بالفخر لمشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.63	1.34	4	عال
5	تراعي مديرة المدرسة ظروف الشخصية مما يرفع معنوياتي.	3.63	1.42	5	عال
6	أحب عملي؛ لذلك أكره التغيب عنه.	3.63	1.40	6	عال
7	تقدر مديرة المدرسة نتائج عملي.	3.59	1.43	7	متوسط
8	تقوم المديرية بتوجيهي في عملي؛ لينعكس ذلك إيجاباً على إنجازاتي.	3.58	1.31	8	متوسط
9	لا تطيل المديرية مدة الاجتماعات ونصل إلى الحلول المرجوة دون ملل.	3.56	1.30	9	متوسط
10	يوفر لي عملي الفرص المناسبة لاكتساب المهارات الجديدة.	3.54	1.40	10	متوسط
11	أشعر بالرضا الكافي لعدم وجود تداخل في المهام بيني وبين زميلاتي.	3.54	1.42	11	متوسط
12	التعليمات التي أتلقاها من المديرية قابلة للنقاش مما يشعرن بالرضا.	3.46	1.43	12	متوسط
13	أشعر بأن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار.	3.41	1.40	13	متوسط
14	تقدم لي المديرية حوافز تشجيعية؛ مما يجعلني أبذل جهد أكبر في عملي.	3.36	1.47	14	متوسط
15	يوفر لي عملي إمكانية الترقية في الوقت المناسب.	3.22	1.49	15	متوسط
المتوسط الكلي للرضا الوظيفي		3.62	1.14	عال	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمستوى رضا عال، بمتوسط (3.62)، وانحراف (1.14)، وتعزى لشعور المعلمات بإشباع حاجاتهن المادية والمعنوية، وإدراكهن باهتمام وزارة التعليم بشكل عام، وإدارة التعليم بالمحافظة والقيادة التعليمية بالعديد من الجوانب المتعلقة ببيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي لديهن، إضافة لاعتزاز المعلمات بمهنة التعليم، والانتماء إليها باعتبارها أشرف المهن وأهمها، علاوة على وجود مساح حثيثة من وزارة التعليم لتحسين ظروف العمل في مدارس التعليم العام. كما تعزى لإدراك المعلمات بأهمية العمل التشاركي في إنجاح العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما أن الترقيات تتم وفق لوائح وتشريعات منظمة لذلك، إضافة إلى شعور المعلمات بالحصول على الترقيات مقابل المهام التي يتم إنجازها حتى وإن تعددت تلك المهام، وتنوعت؛ الأمر الذي قد يؤثر سلباً على رضاهن الوظيفي في حال لم تتم الترقية في الوقت المناسب.

- نتيجة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات الثانوية؟ لفحص العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات الثانوية، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman، وكما في الجدول (10):
- جدول (10) نتائج اختبار (Spearman) لفحص العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية (العدد=297)

النمط / المحاور	الديمقراطي	الديكتاتوري	التسيبي	الرضا الوظيفي
الديمقراطي	1.000	-.507- **	-.496- **	.708**
الديكتاتوري	-.507- **	1.000	.803**	-.432- **
النمط التسيبي	-.496- **	.803**	1.000	-.398- **
الرضا الوظيفي	.708**	-.432- **	-.398- **	1.000

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لنمط القيادة الديمقراطي وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية، بلغت (0.71)، وتعكس علاقة (قوية) كما تعني أنه كلما كانت درجة ممارسة النمط الديمقراطي عالية، انعكس ذلك في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمات.

توجد علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في حفر الباطن لنمط القيادة الديكتاتوري والتسيبي، وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية، بلغت على التوالي (-0.43)، (-0.40)، وتعني كلما كانت درجة ممارسة نمط القيادة الديكتاتوري والتسيبي أدى إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من: (Susilawati 2021, & others) بأن هناك تأثيراً كبيراً بين أسلوب القيادة للمدير، والرضا الوظيفي للمعلم على أداء معلمي المدارس الابتدائية في المنطقة، ودراسة صالح (2020) وبولدياب (2018) ودراسة (Vallejo, 2018) والعتيبي (2017) ودريوش (2015) وجميعها أكدت وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة: (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وتعزى إلى أن الرضا الوظيفي من المتغيرات التي تتأثر بالعديد من العوامل، ويأتي في مقدمتها النمط القيادي، إضافة إلى جانب النظرة المحترمة التي تنظر بها هؤلاء المديرات للمعلمات، كل هذا يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي عند المعلمات، والعكس صحيح.

- نتيجة السؤال الرابع: ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن السؤال قامت الباحثة بإدراج سؤال مفتوح في الاستبانة، وأجاب عنه أغلب العينة، وفيما يلي أبرز المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة المديرات للقيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمات:

#### أولاً- مقترحات خاصة بمديرة المدرسة:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة، وعدم المحاباة في العمل، وذلك بتقسيم المهام بعدل بين المعلمات ومراعاة ظروف الجميع.
- القرب من المعلمات، وفهم ظروفهن، وعدم إعطاء أوامر روتينية جافة، فرأي المعلمة قد يكون أكثر صوابية.
- المرونة في التعامل وتقييم المعلمة ضمن الإمكانيات المتاحة في المدرسة، والإطار المدرسي.
- ترك الحرية للمعلمة باختيار الأنشطة التي تساعد في تشجيع طالباتها، أو في اختيار المنهج والفصول الدراسية.
- إعطاء مساحة أكبر للمعلمات في اتخاذ القرارات والمسؤولية الإنسانية، وتشجيع المعلمات للنهوض بالعملية التعليمية.
- فتح المجال أمام المعلمة لتطوير نفسها ومهاراتها، ثم تقييمها حسب عملها، وليس بحسب علاقتها مع المديرية.
- محاسبة المعلمات المقصرات، وتقديم حوافز تشجيعية للمعلمات المتميزات.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.

#### ثانياً- مقترحات خاصة بإدارة التعليم:

- اختيار القيادات وفق معايير واضحة، وبشفافية، وجعل المبتدئة تحت التجريب؛ لمعرفة شخصيتها القيادية.
- التدوير الوظيفي للمديرات، بحيث لا تتجاوز مدة عمل المديرية في المدرسة أربع سنوات.
- إعطاء دورات للمديرات في كيفية التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة للمعلمات.
- إعطاء المديرات الحرية في تصدير القرارات المهمة للمصلحة العامة في المدرسة.
- مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية التي تفيد الجميع.
- المرونة في العمل المدرسي، والسماح للمعلمة بالخروج من المدرسة إذا أنهت عملها وحصصها الدراسية.
- إنشاء مراكز خاصة للقيادات المدرسية، وتقديم حوافز تشجيعية للمديرات المتميزات.
- المتابعة المباشرة من المشرفة التربوية عن بعد، وطلب شواهد للأداء الفعال.
- إجراء مسح دوري لمستوى الرضا الوظيفي ومعوقاته- يكون سرياً- وتحت رقابة المشرفة المسؤولة عن المديرية.
- إجراء اختبارات دورية للمعلمات والمديرات، للحصول على الرخص المهنية اللازمة لممارسة مهنة التعليم.

#### ثالثاً- مقترحات عامة:

- العمل في المدرسة بروح الفريق الواحد، من أجل إكمال الدائرة التي تسعى إلى الإنجاز والإبداع في العمل.
- إعطاء دورات في كيفية التعامل مع ضغوط العمل للمديرة والمعلمة.
- مناقشة التعليمات قبل فرضها وتثبيتها، وتقبل وجهات النظر والأخرى.
- التأكيد على حفظ حقوق المعلمات وتقدير جهودهن.
- منح الصلاحيات المناسبة للمواقف داخل الميدان التعليمي.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة وتفتتح الآتي:
- 1- تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي من خلال تفعيل عدد من الأنشطة الإدارية والقيادية ذات العلاقة، ومن أبرزها تكثيف الجهود في المجال التدريبي، وتبادل الخبرات القيادية.
  - 2- ضرورة الحد من ممارسة النمط الدكتاتوري والتسبيبي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدارس التعليم العام، من خلال تنظيم المزيد من الدورات التدريبية، وورش العمل، واللقاءات العلمية الهادفة.
  - 3- قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري لدى المعلمات من خلال تبني التقييم الذاتي في مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.
  - 4- تنفيذ وتطبيق المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمات.
  - 5- ونظراً لما تبين للباحثة من وجود فجوة معرفية؛ تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
    - 1) فاعلية ممارسة النمط القيادي الديمقراطي لمديرات المدارس في تطوير الأداء التدريسي لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
    - 2) تطبيق الدراسة على المرحلتين المتوسطة والابتدائية بمحافظة حفر الباطن.
    - 3) إجراء دراسة مماثلة في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية في ضوء متغيرات أخرى.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو زلطة، هناء علي شاكر. (2021). دور مدير المدرسة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
2. أبو شهاب، منذر؛ وجبران، علي (2020). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لمديري مدارس محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 360-385.
3. أحمد، ستي سيد. (2018). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر.
4. إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. (1443هـ). الخطة التشغيلية للإدارة، بيانات إحصائية للمستفيدين/ات.
5. آل جمعان، شادن؛ بن سلمان، شروق؛ الفغم، عبطاء. (2021). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية بجامعة سوهاج، (9)، 387-435. [10.21608/jyse.2021.188028](https://doi.org/10.21608/jyse.2021.188028)
6. البلادي، صالح. (2011). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
7. بولدياب، أسماء. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
8. الثبيتي، سلطان بن عوض الله. (2019). النمط القيادي السائد لدى مدراء مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية بجامعة سوهاج، 35(8)، 108-139.

9. الحازمي، أسماء؛ وجوبلي، بسام. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان، مجلة بحوث الصادرة عن جامعة عين شمس، 6(2)، 1-37.
10. حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. الحربي، علي. (2018). أسس مناهج البحث العلمي وتحقيق النصوص، الرياض: دار الناشر المتميز.
12. الحربي، نايف بن العبدى. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق النفسي الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 403-423.
13. حكيم، خلود محمد. (2019). الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، الثقافة والتنمية الصادرة عن جمعية الثقافة من أجل التنمية، 19(137)، 1-28.
14. حمودة، محمد. (2006). علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته، التنظيم التربوي الجزائري، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
15. الحيازي، إيمان. (2021). تعريف القيادة، للاطلاع <https://mawdoo3.com>
16. الخزاعلة، صهيب شبلي. (2019). ما هو الرضا الوظيفي، للاطلاع: <https://mawdoo3.com>
17. درويش، ولاء. (2020). مؤشرات النمط الإرشادي، للاطلاع: <https://www.almrsl.com/post/969881>
18. دريوش، راضية. (2015). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس- دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو- [دكتوراه غير منشورة]، جامعة مولود معمري، ولاية تيزي وزو، الجزائر.
19. دريوش، راضية. (2018). الفروق في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية بثانويات ولاية تيزي وزو، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية، 8(8)، 309-321.
20. الديحاني، سلطان. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1(2)، 255-290.
21. الرشيدة، محمد. (2010). مهارات في الإدارة في القيادة والإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار وائل للنشر.
22. الرئيس، عبد الله محمد؛ والشرفات، صالح سويلم. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل بيت، الأردن.
23. الزهيري، إبراهيم عباس. (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفكر العربي.
24. سالم، حسني إنعام. (2019). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. 33(2)، 305-349.
25. سعادة، سميرة. (2019). الأنماط القيادية لمدرّاء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان- الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(21)، 92-105.
26. السهلي، نوره بتال بداح. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، 45(1)، 351-404. [article\\_189140\\_39d076e8dfc8e7c2c77e6f32e87ab5fc.pdf](https://www.almrsl.com/post/969881)
27. الشتوي، سليمان. (2016). الرضا الوظيفي لدى مديرو ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة شقراء، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 27(105)، 49-90.

28. الشهري، خالد حسن؛ والمخلافي، محمد سرحان. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2)، 167-204.
29. الشهري، عبد الله. (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(12)، 288-298.
30. الشهومي، سعيد بن راشد. (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. (22)، 1-42.
31. صالح، عبد الكريم. (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(1)، 224-244.
32. الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، (ط.4)، دار الأوتائل للنشر.
33. طياره، عبير محمد. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، [ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
34. عبد المجيد، هارون. (2018). تعريف الرضا الوظيفي، للاطلاع: <https://aiacademy.info>
35. العتيبي، البندري. (2017). الأنماط القيادية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، جامعة الفيوم، كلية التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 1(8)، 29-80.
36. العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط.2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
37. عدنان، بدري الإبراهيم. (2011). الإدارة تربوية مدرسية صفية، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر.
38. عطوى، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (ط.4)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
39. عويس، بثينة إلياس. (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 157-180.
40. عويس، بثينة إلياس؛ والنواصرة، فيصل عيسى. (2020). الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11(1)، 73-86.
41. الغامدي، أحمد محمد. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرشدين الطلابيين في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(44)، 1-18.
42. الغامدي، رحمة. (2014). الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة الإرشاد النفسي، (37)، 95-144.
43. الغامدي، سعيد بن محمد. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 53-75.
44. الغامدي، وفاء عمر أحمد. (2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(30)، 36-57.
45. الغريب، طارق خال؛ الصويلح، بدر غنام؛ المهيري، عبد الله سلطان. (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 186(1)، 227-277. [10.21608/JSREP.2020.84428](https://doi.org/10.21608/JSREP.2020.84428)



46. الفريجات، هناء؛ والقضاة، عمر. (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، 19 (3)، 416-493.
47. محمد، ليلى بابكر عمر. (2019). الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالأساليب وتنمية التفكير، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8(11)، 30-47.
48. محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
49. مطاوع، ضياء الدين؛ والخليفة، حسن. (2017). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم النفسية والاجتماعية (ط.3). مكتبة المتنبي.
50. ميلود، ولد الصديق. (2018). مفاهيم أولية في تحليل السياسة الخارجية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
51. النعيمي، فاطمة؛ وصماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6)، 19-30.
52. يوسف، داليا طه؛ وأحمد، مها مراد. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 50(11)، 59-11.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English :

1. Al-Gharib, Tariq Khal; Al-Sweileh, Bader Ghannam; Al-Muhairi, Abdullah Sultan. (2020). The prevailing leadership styles of general secondary school principals in Kuwait and the United Arab Emirates and its relationship to the level of achievement motivation for teachers, Journal of the College of Education at Al-Azhar University, 186(1), 227-277. 10.21608/JSREP.2020.84428
2. Al-Sahli, Nora Battal Badah. (2021). A proposed conception to activate the role of servant leadership in achieving job satisfaction for school staff in Hafr Al-Batin in the light of the Kingdom's vision 2030, Journal of the College of Education for Educational Sciences, 45(1), 351-404. article\_189140\_39d076e8dfc8e7c2c77e6f32e87ab5fc.pdf
3. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. International business research, 5(2), 192.
4. Elewa, E (2017), Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations the Islamic University—Gaza.
5. Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. Management & Marketing Journal, 14(1).
6. Kiplangat, H. K. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. Universal Journal of Educational Research, 5(3), 435- 446.
7. Mohsen, M. (2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in hotel industry A case study in KSA hotel, Journal of the Association of Arab Universities for tourism and hospitality.12(1), 179- 190.

8. Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S., & Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980- 988.
9. Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, University of Southern Mindanao. Department of Mathematics and Statistics, College of Arts Sciences. USM, R & D, 18(2), 109- 112.
10. Sabrina, A. (2014). An assessment of human resource professionals job Satisfaction, PHD, Capella University.
11. Susilawati, S., Fitria, H., & Eddy, S. (2021). The Effect of Principal's Leadership Style and Teacher's Job Satisfaction towards Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(1), 42- 51.
12. Vallejo, C. (2018). Examining the Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction in South Texas. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.

### Third: References in Arabic translated into English:

1. Al ttayar, Abeer Muhammad. (2018). Educational leadership styles of principals of private basic schools in the capital city of Amman and their relationship to teachers' motivation towards work, [unpublished master's degree], Middle East University, Amman, Jordan.
2. Abdul Majeed, Haroun. (2018). Definition of job satisfaction, for information: <https://aiacademy.info>
3. Abu Shehab, Munther; and Gibran, Ali (2020). The effect of a proposed training program to improve job satisfaction according to the theory of emotional intelligence for school principals in Irbid Governorate, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 28 (3), 360-385.
4. Abu Zalta, Hana Ali Shaker. (2021). The role of the school principal in developing the professional personality of the new teacher in the schools of the North Hebron Directorate, an unpublished master's thesis, Hebron University, Palestine.
5. Adnan, Badri Al-Ibrahim. (2011). Classroom educational administration, Amman: Hamada Foundation for University Studies and Publishing.
6. Ahmed, Sayed. (2018). A Study of the Determinants of Job Satisfaction in Algeria, Oman: From the Ocean to the Gulf Publishing House.
7. Al Jamaan, Shaden; Bin Salman, Shurooq; Al-Fagham, sluggish. (2021). The reality of job satisfaction among primary school teachers in government schools in Riyadh, *Journal of Young Researchers in Educational Sciences at Sohag University*, (9), 387- 435. 10.21608/jyse.2021.188028

8. Al Nuaimi, Fatima; Wasmari, Nouna. (2021). The Impact of Motivation on Achieving Job Satisfaction Through Organizational Justice: A Field Study on Employees of the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (6), 19-30.
9. Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2010). *Modern Trends in Administrative Leadership and Human Development (2nd Edition)*, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
10. Al-Dihani, Sultan. (2021). Patterns of educational leadership and its relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, *Journal of Educational Studies and Research*, 1 (2), 255-290.
11. Al-Freihat, Hana; and judges, Omar. (2018). Patterns of educational leadership prevalent among principals of public basic schools in Jerash Governorate from the point of view of teachers there, 19 (3), 493-416.
12. Al-Ghamdi, Ahmed Mohamed. (2020). Job satisfaction and its relationship to job performance among student counselors in the city of Riyadh, *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 4(44), 1-18.
13. Al-Ghamdi, Rahma. (2014). Job satisfaction of secondary school teachers in Al-Baha Educational District, *Psychological Counseling Journal*, (37), 95-144.
14. Al-Ghamdi, Saeed bin Mohammed. (2020). The degree of teacher participation in school decision-making and its relationship to the leadership style of the school leader, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (28), 53-75.
15. Al-Ghamdi, Wafa Omar Ahmed. (2020). Leadership styles of government primary school leaders and their relationship to effective communication from the viewpoint of female teachers in Jeddah Governorate, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (30), 36-57.
16. Al-Gharib, Tariq Khal; Al-Sweileh, Bader Ghannam; Al Muhairi, Abdullah Sultan. (2020). The dominant leadership styles of general secondary school principals in Kuwait and the United Arab Emirates and their relationship to the level of achievement motivation for teachers, *Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University*, 186 (1), 227- 277. 10.21608/JSREP.2020.84428
17. Al-Harbi, Nayef bin Al-Abdi. (2021). Administrative leadership patterns in public education schools in the Qassim region and their relationship to psychological burnout among teachers, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29 (3), 403- 423.
18. Al-Hazmi, Asmaa; Jouili, Bassam. (2021). Job satisfaction and its relationship to the professional performance of female educational supervisors in Jazan, *Research Journal issued by Ain Shams University*, 6 (2), 1-37.
19. Al-Otaibi, Al-Bandary. (2017). Leadership styles of secondary school principals for girls in Riyadh and their relationship to job satisfaction for female teachers, *Fayoum University, College of Education, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 1 (8), 29-80.

20. Al-Rashaida, Muhammad. (2010). Management skills in educational leadership, administration and supervision, Amman: Wael Publishing House.
21. Al-Rayes, Abdullah Muhammad; And the balconies, Salih Swailem. (2018). Patterns of educational leadership and its relationship to morale from the point of view of middle school teachers in the State of Kuwait [unpublished master's thesis], Al al-Bayt University, Jordan.
22. Al-Sahli, Noura Batal Baddah. (2021). A proposed vision to activate the role of servant leadership in achieving job satisfaction for female school employees in Hafr Al-Batin Governorate in light of the Kingdom's Vision 2030, Journal of the College of Education for Educational Sciences, 45 (1), 351- 404. article\_189140\_39d076e8dfc8e7c2c77e6f32e87ab5fc.pdf
23. Al-Shahoumi, Saeed bin Rashid. (2020). The impact of job satisfaction on organizational commitment among teachers of basic education schools, the second cycle (5-10) in the Sultanate of Oman. The comprehensive electronic journal for the publication of scientific and educational research. (22), 1- 42.
24. Al-Shehri, Abdullah. (2016). The role of the school principal's leadership style in the level of job satisfaction for teachers in the schools of the Education Department in Al-Namas Governorate, Specialized International Educational Journal, 5 (12), 288-298.
25. Al-Shehri, Khaled Hassan; And Al-Mikhlaifi, Muhammad Sarhan. (2019). Leadership styles of secondary school principals in the eastern region and their effectiveness according to the theory of "Hersey and Blanchard", Journal of Educational and Psychological Sciences, 20 (2), 167-204.
26. Al-Taweel, Hani Abdel-Rahman. (2006). Educational Administration and Organizational Behavior, (4 edition), Dar Al-Awael for Publishing.
27. Al-Thubaiti, Sultan bin Awad Allah. (2019). The dominant leadership style of principals of schools in Taif Governorate and its relationship to the degree of their application of administrative accountability from the point of view of teachers, Journal of Education at Sohag University, 35 (8), 108-139.
28. Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas. (2008). School and classroom administration, the comprehensive quality system, Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
29. Atwa, Jawdat Ezzat. (2010). Educational Administration and Educational Supervision (4th Edition), Amman: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
30. Baladi, Saleh. (2011). Job satisfaction of middle school principals in Makkah Al-Mukarramah from their point of view, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Saudi Arabia.
31. Boldiab, Asma. (2018). Patterns of educational leadership and its relationship to the job satisfaction of teachers of intermediate education from the point of view of teachers, unpublished master's degree, University of Mohamed Al-Siddiq Jijel, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria.

32. Dariush, Radia. (2015). The dominant leadership styles of secondary education principals and their relationship to job satisfaction among the teaching staff - a field study in the state of Tizi Ouzou - [Unpublished PhD], Mouloud Mamari University, Tizi Ouzou Province, Algeria.
33. Dariush, Radia. (2018). Differences in educational leadership styles prevalent among secondary education principals from the point of view of teachers: a field study in the secondary schools of the state of Tizi Ouzou, Al-Jameh Journal of Psychological and Educational Studies, (8), 309-321.
34. Darwish, Walaa. (2020). Indicative pattern indicators, for information: <https://www.almrsl.com/post/969881>
35. Education Department in Hafar Al-Batin Governorate. (1443 AH). Department operational plan, statistical data for beneficiaries.
36. Excellency, Samira. (2019). Leadership styles of male and female principals of public schools in the Education Directorate of Marka District in Amman Governorate - Jordan and their relationship to job satisfaction from the point of view of teachers, Journal of Educational and Psychological Sciences, 3 (21), 92-105.
37. Hakami, Kholoud Muhammad. (2019). Leadership styles of academic management at Jazan University in the Kingdom of Saudi Arabia and their impact on the job performance of its employees, Culture and Development issued by the Culture for Development Association, 19 (137), 1-28.
38. Hamid, Suleiman. (2009). Contemporary Educational Administration, Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
39. Hamouda, Mohammed. (2006). The science of school administration, its theories and applications, the Algerian educational organization, Algeria: Dar Al Uloom for publication and distribution.
40. Harbi, Ali. (2018). Foundations of Scientific Research Methods and Verification of Texts, Riyadh: Dar Al Nasher Al Mutamayez.
41. Hiari, Iman. (2021). Definition of leadership, for viewing <https://mawdoo3.com>
42. Khazaleh, Suhaib Shibli. (2019). What is job satisfaction? See: <https://mawdoo3.com>
43. Miloud, the friend's boy. (2018). Primary Concepts in Foreign Policy Analysis, Amman: Academic Book Center.
44. Mohamed, Laila Babiker Omar. (2019). Job satisfaction of secondary school teachers and its relationship to methods and the development of thinking, Specialized International Educational Journal, 8 (11), 30-47.
45. Mohammed Mustafa. (2018). Job satisfaction and its impact on performance development, Amman: Dar Ibn Al-Nafis for publication and distribution.
46. Mutawa, Diaa El-Din; Caliph, Hassan. (2017). Principles and skills of research in the psychological and social sciences (3rd edition). Al-Mutanabi Library.

47. Owais, Buthaina Elias. (2021). Leadership styles of school principals in public secondary schools and their impact on teachers' behavior and from their point of view, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29 (1), 157-180.
48. Owais, Buthaina Elias; And Nawasra, Faisal Issa. (2020). Leadership styles in public schools in Ajloun Governorate and their relationship to the distinguished performance of principals from the teachers' point of view, *Journal of Arts and Social Sciences*, 11 (1), 73-86.
49. Salehi, Abdul Karim. (2020). The leadership style of secondary education principals from the point of view of teachers and its relationship to their job satisfaction: a study in the light of the "Pass and Avolio" model. *Sociology Journal for Social Studies and Research*, 4 (1), 224-244.
50. Salem, Hosni Enaam. (2019). Practical leadership styles and their relationship to administrative communication styles among public school principals in Jerash Governorate, *An-Najah University Research Journal: Human Sciences*. 33(2), 305-349.
51. Shetwi, Suleiman. (2016). Job satisfaction among principals of public education schools in Shaqra Governorate, *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 27 (105), 49-90.
52. Youssef, Dalia Taha; and Ahmed, Maha Murad. (2020). The prevailing leadership styles of secondary school principals and their relationship to teachers' attitudes towards total quality management, *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, (50), 11-59.