

## دور الأنماط القيادية الحديثة لدى مدراء المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

فريال يوسف الخطيب  
جامعة إربد الأهلية كلية العلوم التربوية  
Fofoyousef2014@yahoo.com

محمد علي عاشور  
قسم الإدارة وأصول التربية- جامعة جدارا  
moashor@yu.edu.jo

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي مدينة إربد في ضوء بعض المتغيرات، تكون مجتمع الدراسة وعددهم (12309) وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدينة إربد والبالغ عددهم (698) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية هو القيادة التبادلية، وأن الأنماط القيادية الحديثة للمدراء والرضا لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، بينما كانت هناك فروق في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدكتوراه، وفي متغير رتب المعلمين لصالح رتبة المعلم الخبير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الرضا تعزى لمتغير رتب المعلمين، بينما كانت هناك فروق في مستوى الرضا تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، وفي متغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية الحديثة والرضا

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية الحديثة، مدراء المدارس الحكومية، مدينة إربد، الرضا، المعلمين.

## The Role of Modern Leadership Styles Among Government School Principals in the City of Irbid and its Relationship to Job Satisfaction among Teachers

Mohmad Ashor

Educational Management and Foundation Dept- Jadara University, Jordan

Fofoyousef2014@yahoo.com

Firial Al-Khateeb

Educational Sciences College-Irbid Private University

moashor@yu.edu.jo

### Abstract:

This study aimed to identify the dominant leadership style among public school principals from the point of view at Irbid city teachers in the light of some variables. The study sample consisted of (837) male and female teachers at public schools in Irbid. The results showed that the dominant leadership style among government school principals is reciprocal leadership, and that the modern leadership styles of principals and the satisfaction of teachers came to an average degree, and that there were no statistical differences in modern leadership styles due to gender and experience variables, while there were statistical differences in modern leadership styles. It is attributed to the academic qualification variables in favor of the doctorate degree holders, and the teachers' rank variable in favor of the expert teacher's rank. The results also showed that there were no statistical differences in the level of satisfaction due to the variable of teacher rank, while there were statistical differences in the level of satisfaction due to the variables of sex in favor of females, and in the variable of experience in favor of more than 10 years, and in the variable of educational qualification in favor of holders of a bachelor's degree. There is a positive, statistically significant relationship between modern leadership styles and satisfaction.

**Keywords:** Modern Leadership Styles, Public School Principals, Irbid City, Satisfaction, Teachers.

## مقدمة

لقد أدت الاختراعات التكنولوجية والعولمة والابتكار والتغيرات الديموغرافية إلى تغييرات كبيرة في الطريقة التي يتواصل بها الأفراد ويؤدون بها الأعمال المطلوبة منه في الوقت الحاضر، حيث يتوجب على القادة الفعالين التواصل بنجاح مع أعضاء الفريق بشأن تلك التحديات ولديهم مهارة إدارية تسهل وتسرع الحلول في أي ظرف من الظروف، ويُلهم فهم القادة لتطبيق الأساليب القيادية مع الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية ومساعدة المؤسسات على الازدهار. لقد أوجد التحول الرقمي المنتشر في المؤسسات الاضطراب في بيئات العمل، مما استدعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تكيفية تساعد على الإنجاز، وتتطلب التغييرات الجديدة التي تتطلب استراتيجيات وقدرات جديدة كفرصة لتطوير القدرة على الازدهار وتعتمد على بناء ثقافة تقدر وجهات النظر المتنوعة (Seo, 2019). حيث تعتبر القيادة أحد أهم الجوانب في أي مؤسسة لأنها تحدد النجاح العام لأي مؤسسة في جميع الأنشطة والوظائف الرئيسية (Belkhouche et al., 2013).

وتركز المؤسسات المرنة والناجحة بشكل كبير على أسلوب القيادة مع بيئة العمل التفاعلية، ويركز القادة أكثر على قيم الموظفين ومشاركتهم في أي قرارات، وتوجد المشاركة الجماعية عالية المستوى في أي مهمة وخصوصًا في عملية التخطيط والتقييم على توليد النتائج أكبر قدر من الرضا (Sarwar, 2016). فالقيادة الفعالة للإدارة هي مفتاح نجاح الأعمال المختلفة في أي مؤسسة، فالمؤسسات التي تقدر الاختلافات والتي توجد الفرصة لأعضائها لاستخدام إمكاناتهم بشكل كامل حيث توفر مساهمات فردية مثل الراحة والثقة للموظفين، والروح المعنوية، والرضا، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والأداء العالي، والولاء؛ فهذه الأساليب القيادية من شأنها أن تزيد من فعالية الموظفين تحت قيادة فاعلة (Okoro, 2012).

وتعد الأنماط القيادية الإدارية من أهم الموضوعات في علم الإدارة لما لها من تأثير بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة المرئية والاستراتيجية، ويعرف النمط القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (شلق، 2015). ونجاح القائد الإداري يعتمد على نمط الإدارة الذي يتبعه في مؤسسته، فالقيادة الإدارية للمؤسسة يزداد تأثيرها وقوة دورها في المؤسسات التعليمية، وهذا الدور يصب بشكل مباشر في دافعية الموظفين ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها (الحربي، 2021).

وقد تقبل العديد من المؤسسات في التكيف بنجاح مع الاتجاهات المتغيرة في القيادة، حيث أن 70% من المديرين التنفيذيين لديهم إخفاقات في عملية القيادة (Bedoya, 2021). ويشير فريس (Vries, 2004) أن الإخفاقات في تغيير المنظمة تُعزى إلى عدم القدرة على التعرف على أنماط سلوك الموظف ونقص الوعي الذاتي في القيادة. كما يشير بهاتي وآخرون (Bhatti et al., 2012) أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلبًا على إبداع الموظف وتؤدي إلى فشله في إدراك أهمية التغييرات، فالقادة ذوو المهارات التكيفية الجيدة يساعدون الموظفين والمؤسسات على التكيف مع البيئات المتغيرة.

ويقود هذه العملية في المقام الأول قادة فعالون يستمعون بعناية إلى آراء مرؤوسيهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل تمكن جميع الموظفين من أداء عملهم، وتعتمد القدرة على قيادة المدرسة بشكل فعال على العديد من العوامل مثل الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية للقائد (Harris & Jones, 2019). فالقادة المتكيفون ناجحون في إنشاء بيئة

عمل مريحة، وقادرون على إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن الموظفين من تحقيق أهداف مشتركة في البيئات المتغيرة (Heifetz et al., 2009).

وتعد المدرسة أهم تشكيل إداري في نظام التعليم ككل، ويعتبر مدير المدرسة العقل المفكر والقلب النابض بها، والمحرك الرئيس للعلاقات بداخلها؛ لما يمتلكه هذا المدير من مهارات قيادية ورؤية مستقبلية تمكنه من التأثير في المعلمين وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المدرسة المتوخاة (عبدالرسول، 2010). ولتحقيق الأهداف المنشودة يتطلب ذلك وجود قائد قادر على تبني الأنماط القيادية المناسبة والممارسات التي تشجع العمل الجماعي، وممارسة القائد لهذه الأنماط ستؤدي إلى زيادة درجة الانتماء والانضباط الذاتي لدى المرؤوسين (الحضرمي، 2019).

ولعل أهم عناصر المدرسة كنظام تعليمي وأكثرها تأثيراً على مخرجات العملية التعليمية هو المعلم، نظراً لتعدد أدواره ووظائفه ومسؤولياته، فلم يعد المعلم مجرد ناقل للمعرفة، بل تنوعت مهامه في سبيل تحسين جودة المخرج التعليمي، وفي بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة مما أدى زيادة تعقد أنظمة الحياة في كافة المجالات، وانعكس ذلك على زيادة الأعباء الوظيفية المحملة على كاهل المعلم، مما أدى إلى جعله أكثر عرضة للوصول إلى حاله من عدم الرضا عن الكثير من الأمور (المغير، 2022).

ويعتبر النمط القيادي في القطاع التعليمي عنصراً هاماً لتقدم المؤسسة التعليمية وحدوث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعامل مع أفراد متنوعي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، وعليها أن تتحلّى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية (عباس، 2015). وتعد القيادة المدرسية عاملاً مهماً يحتل المرتبة الثانية بعد التعليم في مساهمتها بالنجاح المدرسي، وأن ممارسة القيادة المدرسية مشتقة من أربعة أبعاد مترابطة هي: البيئية، والاجتماعية، والشخصية، والعلائقية (Miller, 2018).

وتتميل القيادة للتركيز على المشاركة الجماعية والمناقشة واتخاذ القرار، فتأثير القيادة التشاركية ينطوي على تحفيز الموظف ورضاه، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك يتوجب قادة المستقبل تنمية بيئة مناسبة (Bunjak et al., 2019). ويشير باس وريجيو (Bass & Riggio, 2006) إلى أن القادة التحويليين قادرون على تغيير طريقة تفكير المرؤوسين بطريقة تتوافق مع رؤية المؤسسة، وأن القيادة التحويلية تعزز التعاون بين القادة والمرؤوسين ويمكن لكل من القادة والمرؤوسين تطوير الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعتبر القيادة التحويلية استراتيجية مفيدة تلهم المرؤوسين لإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات.

وتتمتع القيادة التحويلية بأسلوب قيادة ديمقراطي لأنها تنطوي على دعم جماعي لتحقيق هدف مشترك، حيث توزع القيادة التحويلية السلطة بين أصحاب المصلحة؛ بحيث يكون هناك إجماع على ماهية الهدف، ويجب على الجميع المشاركة فيه، وكافة العاملين لتحقيق النجاح التنظيمي (Niphadkar, 2017).

ويجب أن يكون لدى القائد الكاريزما من أجل التأثير على مرؤوسيه، ويجب أن يكونوا قادرين على الحصول على خارطة طريق واضحة وموجزة لنجاح المؤسسة، ويجب أن يكونوا واثقين من هذا الموقف الذي يتخذونها نحو تحقيق أهداف المنظمة (Northouse, 2016). ويشير لوسير وهندون (Lussier & Hendon, 2014) إلى أن القادة لديهم تأثيراً كبيراً على ثقافة المؤسسة، لذا فهم بحاجة يمتلكون الصفات الإيجابية المناسبة التي تتناسب مع قيمها وأهدافها. ويجب على القادة أن يكونوا ملهمين قادرين على صياغة الرؤى لإلهام المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة، فإن الشخصيات الملهمة التي تحفز وتدفع الموظفين ليصبح قادة فعالين برؤية واضحة (Alessa, 2021).

ويشير لاي وتانغ وليو ولي ولين (Lai et al., 2020) إلى أن القيمة الجوهرية لإنجاز الهدف تعزز الهدف، وبالتالي من المرجح أن يجعل كل من التأثير المثالي والدافع الملهم الموظفين أكثر استعدادًا لتقديم أنفسهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا في العمل.

ويعد التحفيز الفكري من الأمور الواجب توافرها في القادة، ليكونوا ملهمين لمؤسسيهم ويزيدون من الإبداع والانجاز لديهم، ويدفعهم للتفكير خارج الصندوق وتحدي الوضع الراهن، وسيعمل القائد على تعزيز بيئة تسمح لهم بالتفكير بشكل مستقل (Niphadkar, 2017; Northouse, 2016). كما يقدم القادة الدعم العاطفي والاعتبار لمؤسسيهم، وبالتالي يمكن تعزيز قدرات حل المشكلات لدى المتابعين من خلال تشجيع الأعضاء على معالجة مشكلة من زوايا مختلفة (Lai, et al., 2020).

ويشير لوثرا وداحيا (Luthra, A. & Dahiya, 2015) إلى إن الموظفين الذين تلقوا تدريبًا جيدًا من قبل القادة الفعالين يكون لديهم موقف إيجابي تجاه العمل ، فمن خلال التواصل الفعال يكون القادة قادرين على معرفة مدى رضا مؤسسيهم ، وأن رضا الموظفين يتأثر بشدة بالعلاقات الشخصية مع القادة والمناخ التنظيمي. كما يشير ستيفن وتيموثي (Stephen & Timothy, 2013) إلى أن ظروف العمل تؤثر على مستوى الرضا لدى الموظفين، بوجود بيئة عمل مريحة؛ الأمر الذي يؤدي إلى مستوى أكثر إيجابية من الرضا. وتساهم المهارة للقادة دورًا رئيسًا في التأثير على رضا الموظفين في المؤسسة، فالإتصال الفعال يحسن التعاون وكفاءة التواصل في المؤسسة، ، وأن رضا الموظفين مرتبط بشكل إيجابي بأسلوب القيادة، وأن القيادة هي المؤشر المهيمن على رضا الموظفين (Shaw et al., 2005).

تتميز معظم المدارس وخاصة في البلدان النامية بمحدودية الموارد وتنوع المتعلمين وعدم انضباط الطلاب، مما يجعل مهنة التدريس صعبة ومرهقة. قد لا ينفذ المعلم المجهود المنهج بشكل فعال، مما يؤثر على جودة التعليم، وشهد قطاع التعليم معدلات تناقص عالية نسبيًا مقارنة بالمهن الأخرى مثل الهندسة والقانون، مما يؤدي إلى عدم الرضا لدى المعلمين (Grissom et al., 2014).

هناك حاجة لاحتياجات المعلمين وأهدافهم لتتماشى مع أهداف المدرسة، فعندما تتوافق أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة، فإنهم سيكرسون وقتهم وطاقاتهم لتحقيقها. ومن المرجح أن يظل المعلمون راضين عن وظائفهم إذا كانت هناك قيادة جيدة ومناخ مدرسي إيجابي، ، وعندما لا يمكن تلبية الاحتياجات الأساسية للمعلمين، قد يكون الرضا أمرًا مستحيلًا (Zhill, 2013).

ويترك المعلمون مهنة التدريس لمهن أخرى بسبب نقص الرضا مما يؤثر على جودة التعليم (Torres, 2018). وبحاجة إلى الاهتمام بالرضا للمعلمين لأنه يحدد التزام المعلمين بممارسات التدريس، مما يؤثر في النهاية على الأداء الأكاديمي للطلاب (Pogodzinski, 2015). ويحتاج المعلمون إلى وجود بيئة مدرسية تضمن الرضا ، واستراتيجيات تحفيزية، وأسلوب صنع القرار التشاركي، والمدارس التي تعزز تعاون المعلمين يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تؤدي البيئة المدرسية غير المواتية لعدم الرضا للمعلمين (Simon & Johnson, 2015).

ويعتبر الرضا أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعًا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، 2002). ويشير دميرتاش (Demirtas, 2010) إلى أن الرضا هو حالة عاطفية إيجابية أو

ممتعة ناتجة عن تقدير الفرد لوظيفته أو تجربته، وأن مستوى الرضا المرتفع للمعلمين يؤثر بشكل إيجابي على الأهداف التعليمية.

يمكن أن يؤدي عدم رضا المعلمين إلى عدم الاهتمام بالتدريس، فالعوامل البيئية المدرسية الحاسمة يمكن أن تؤدي إما إلى الرضا أو عدم الرضا؛ كما يمكن أن تؤثر البيئة المدرسية إيجاباً أو سلباً على تحفيز الموظفين (Fernet et al., 2012). وأن معدل نقص المعلمين لا يزال يندر بالخطر لأن معظم المعلمين غير راضين عن مهنة التدريس؛ يغادرون عندما يرون فرصة أفضل (Bahtilla, 2017).

من المرجح أن يكرس المعلمون الراضون وقتهم وطاقاتهم للتدريس، وبالتالي تحسين أداء الطلاب، وتحتاج المدارس إلى ضمان رضا المعلمين (Skaalvik, & Skaalvik, 2017). ويشير الرضا الوظيفي إلى مدى تحقيق آمال المعلمين ورتباتهم وتوقعاتهم بشأن مهنة التدريس، وغالباً ما يترك المعلمون غير الراضين عن عملهم ويشعر المعلمون (Torres, 2018). الراضون عن وظائفهم بالسعادة، مما يعكس غالباً تفاعلهم مع المعلمين الآخرين ورضا الطلاب (Ronfeldt et al., 2013).

ويشير هالينجر وهيك (Hallinger & Heck, 2010) إلى أن هناك علاقة مباشرة بين المعلمين الفعالين وقادة المدارس الناجحين. بينما يشير رومف (Rumph, 2012) إلى أن الرضا الوظيفي للمعلمين يكون أعلى عندما يتلقون دعماً كافياً من مديرهم. ووفقاً لجونسون (Johnson, 2007) يرتبط هذا الدور الداعم ارتباطاً مباشراً بأسلوب القيادة للمدير. كما يشير لاي ولوين وتشاي ولينغ (Lai et al., 2014) إلى أن أسلوب القيادة الذي يتبناه مدير المدرسة يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي للمدرسين ورضاهم الوظيفي.

إن العلاقات الجيدة مع الزملاء في أي سياق تنظيمي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وأن الدعم الذي يتلقاه الموظفون من زملائهم العاملين والتفاعلات الودية التي يواجهونها تعزز رضاهم الوظيفي (Naeem et al., 2011). ويشير ثويتس (Thoits, 2011) إلى أن الرضا عن علاقات زملاء العمل يعد مؤشراً قوياً على الرضا الوظيفي، ويقلل الدعم العاطفي والاجتماعي الذي يحصل عليه الأفراد من مستويات عدم الرضا التي قد يواجهونها.

وأجرت المغير (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (359) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط القيادية السائدة هو النمط الديمقراطي، ووجود فروق دالة إحصائية بين تقدير عينة الدراسة في النمطين الديمقراطي والترسلي لصالح المدير، وفي النمط الديمقراطي لصالح المديرات، بينما لا توجد فروق في النمط الأوتوقراطي؛ أما في متغير المؤهل العلمي فلا توجد فروق دالة إحصائية.

وهدف دراسة سعادة (2019) التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين في محافظة عمان بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأن مستوى الأنماط القيادية والرضا الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة؛ كما أشارت النتائج إلى النمط التحويلي هو الأعلى.

وأجرت كادبي (Kadbey, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف أنماط القيادة للمدراء ومستوى الرضا الوظيفي في إمارة أبو ظبي، وتكونت عينة الدراسة من (438) معلماً. أشارت النتائج إلى أن المدراء أكثر ممارسة للقيادة التحويلية، وأن المعلمين يُظهرون رضا وظيفي أكثر عندما يمارس مدراءهم القيادة التحويلية ورضا وظيفي أقل عندما يمارس

مدراءهم القيادة المتجنبة السلبية. كما كان لاستتارة العقلية والدافعية الإلهامية للقيادة التحويلية والمكافأة المشروطة للقيادة التبادلية تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، في حين كان لعدم التدخل للقيادة المتجنبة السلبية تأثير سلبي كبير

وهدفت دراسة هيويز (Hughes, 2016) إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى المعلمين في منطقة تيكيمان بغانا، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المعلمين يعتبرون مهنة التعليم مهنة مثالية، وأن معظمهم يفضلون تغيير مهنتهم نتيجة عدم الرضا، كما أنهم شعروا بأن خدمتهم في مجال التعليم ليست جيدة، وأن يشعرون بعدم الرضا عن الأمن في المهنة.

وتناولت دراسة المطري (2016) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية، وتكونت عينة الدراسة من (4470) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية للأنماط القيادية كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاء لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) للنمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب، ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) للنمط الديمقراطي، ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية.

وهدفت دراسة الغزو والعنزي (Alghazo & Al-Anazi, 2016) إلى بيان العلاقة بين أساليب القيادة وتحفيز الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (136) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف، وأن هناك ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظف، وارتباط سلبي بين نمط القيادة بالقوة وتحفيز الموظف.

وأجرى دحلان (2013) بدراسة لمعرفة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في غزة، وتكونت عينة الدراسة (461) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس كانت على النحو الآتي: النمط التحويلي، وثم النمط الديمقراطي، والنمط الترسيبي، والنمط الأوتوقراطي؛ وأشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الأوتوقراطي يعزى لمتغير الجنس، بينما كان هناك فروق في أنماط الديمقراطية والترسيلية، والتحويلية لصالح الذكور؛ وعدم وجود فروق في نمطي القيادة الديمقراطية والتحويلية يعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية طردية بين نمطي القيادة التحويلية والديمقراطية ومجالات الرضا الوظيفي، بينما توجد علاقة عكسية بين نمطي القيادة الترسيبية والأوتوقراطية ومجالات الرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة دميرتاش (Demirtas, 2010) مستوى الرضا لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (136) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الرضا كانت مرتفعة جداً، وأن الفئة العمرية من 36-40 سنة هم الأعلى في مستوى الرضا، و41 سنة فما فوق هم الأدنى في مستوى الرضا، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية سنوات الخدمة وفروع التدريس.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات والتحديات الرئيسية التي تواجه المدراء بشكل عام، ومدراء المدارس بشكل خاص في القرن الحادي والعشرين، إلى جانب التحولات الجديدة في الاتجاه التنافسي والابتكار ومرونة بيئات العمل، والتغيرات الرقمية، توجب على المدراء القادة امتلاك المهارات والسمات التي تشجع الفريق على النجاح. ونظراً لأهمية دور المعلمين في نجاح أي إصلاح تعليمي يجب التركيز على أداء هؤلاء المعلمين، ويعد الرضا للمعلمين من المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أدائهم، وتتأثر هذه المتغيرات أيضاً بأسلوب القيادة للمدير. وتسهم القيادة بتطوير مهارات المعلمين وزيادة المقدرة والكفاءة الشخصية لديهم، بالإضافة إلى حسن التصرف في الأوقات الصعبة.. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة وهي دور الأنماط القيادية الحديثة لدى مدراء المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقتها بالرضا لدى عينة من المعلمين. وستتمحور مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الاسئلة الآتية:

- 1) ما مستوى كل من الأنماط القيادية الحديثة والرضا لدى المعلمين؟
  - 2) هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين) لدى المعلمين؟
  - 3) هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الرضا تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين) لدى المعلمين؟
  - 4) هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة والرضا لدى المعلمين؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع من المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر لقادة يمتلكون القدرة على إيجاد جو من الراحة والتعاون، ويسوده المحبة والألفة، ويمتلكون مهارات قيادية مناسبة لإحداث تغييرات مرغوبة في المدارس، بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن توفر التغذية الراجعة لمديري المدارس الحكومية لتحسين الجو العام للمدرسة نحو الأفضل. كما أنها يمكن أن تفتح آفاق جديدة أمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية لدراسة الأدوار القيادية مع متغيرات جديدة.

ومن ناحية تطبيقية فإنها يمكن أن تزود القائمين على انتقاء واختيار المديرين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد بشكل عام، واللجان القائمة على الاختيار والانتقاء بشكل خاص، بالمعلومات والأسس الضرورية لعملية لانتقاء والاختيار الصحيحين. كما أنها يمكن أن تزود المشرفين على الإدارة المدرسية والقائمين على متابعة أداء المدراء بالأمر الواجب توافرها بالمدير القائد.

## التعريفات الإجرائية

الأدوار القيادية الحديثة: هي مجموعة من الأدوار التي تتسم بالصفات والسلوكيات والمهارات الخاصة التي يمارسها المدير عن تفاعله مع مرؤوسيه (Bosiok & Sad, 2013). وتعرف إجرائياً من خلال الدرجة التي تحصل عليها من المقياس المعد لقياس الأنماط القيادية الحديثة.

الرضا: هو شعور الفرد بالمتعة التي تنتابه عندما يتلقى شيئاً يريده أو يفعل شيئاً يريد القيام به (محمود والبحيري، 2007)، وتعرف إجرائياً من خلال الدرجة التي تحصل عليها من المقياس المعد لقياس الرضا.

## منهجية وإجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كونه الأنسب لأهداف هذه الدراسة. حيث يقوم هذا المنهج ببحث العلاقة الارتباط بين الأنماط القيادة الحديثة والرضا، كما أنها اختبرت الفروق بين الجنسين وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس لواء قسبة إربد في مدينة إربد بالأردن خلال عام 2022م، والبالغ عددهم حوالي (12309) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الميسره من خلال المجتمع الكلي للدراسة وقد بلغ عدد أفراد العينة (698) معلماً ومعلمة. من مدارس لواء قسبة إربد. وجدول (1) يوضح خصائص العينة.

### جدول 1

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغيرات	النسبة المئوية	المتغيرات	النسبة المئوية	المتغيرات	النسبة المئوية
تكر	42.6%	بكالوريوس	558	النسبة المئوية	80%
الجنس	57.4%	ماجستير	107	التكرار	15.3%
		دكتوراه	33	المتغيرات	4.7%
		الكلي	698	النسبة المئوية	100%
5-1 سنوات	41.7%	معلم	376	التكرار	53.9%
10-5 سنوات	34.2%	معلم أول	210	المتغيرات	30.1%
10 سنوات فأكثر	24.1%	معلم خبير	112	النسبة المئوية	16%
الكلي	100%	الكلي	698	التكرار	100%

### أدوات الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة أداتان ، الأولى لمعرفة الأنماط القيادية الحديثة، والثانية هي أداة الرضا، بعد إيجاد الصدق والثبات لكل منها. أولاً: أداة الأنماط القيادية الحديثة.

تم الرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية الحديثة، كدراسة السليمات (2020)، ودراسة قهيري (2019)، ودراسة هديب (2018)، ودراسة وهاب (2016). حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (20) فقرة موزعة على مجالين هما: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية.

### صدق المقياس

تم التحقق من صدق المحتوى للأداة بعرضها على ثمانية محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية في جامعة إربد الأهلية وجامعة اليرموك من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى في الفقرة، والتداخل، ومناسبة الفقرات لكل مجال من المجالات التي تنتمي إليه، ومدى وملاءمتها للطلبة. وتم إجراء التعديلات بناءً على آراء



المحكمين حيث تم تعديل بعض الفقرات، وكان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (71.4%). حيث أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (20) فقرة، على الصدق الظاهري لجميع المجالات الفرعية، والمقياس ككل. كما تم إجراء صدق البناء في الدراسة الحالية وذلك بتطبيق المقياس بصورته النهائية الحالية، حيث طبقت على عينة استطلاعية تكونت من (34) معلماً ومعلمة. وحسبت معاملات الارتباط المصححة لفقرات كل بُعد، ويظهر جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل بُعد من أبعاد مقياس الأنماط القيادية الحديثة.

## جدول 2

### قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأنماط القيادية الحديثة

القيادة التبادلية			القيادة التحويلية				
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.52	16	0.74	11	0.50	6	0.71	1
0.74	17	0.66	12	0.63	7	0.52	2
0.76	18	0.82	13	0.64	8	0.81	3
0.65	19	0.77	14	0.83	9	0.50	4
0.84	20	0.78	15	0.78	10	0.59	5

يلاحظ من جدول (2) أن معاملات الارتباط للأداة الكلي تراوحت ما بين (0.50-0.84)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد القيادة التحويلية بين (0.50-0.83)، أما مجال القيادة التبادلية فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.52-0.84). وجميعها قيم دالة إحصائياً، وقد اعتمد الباحثان معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات الأداة جميعها.

## ثبات المقياس

قام الباحثان بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (34) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.76-0.84) والأداة ككل بلغت (0.80)، والطريقة الثانية ثبات الاستقرار بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.79-0.86)، والأداة ككل بلغت (0.83). ويرى الباحثان أن هذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (3) يظهر ذلك.

## جدول 3

### معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس الأنماط القيادية الحديثة وأبعاده وثبات الإعادة

المقياس ككل	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	
0.80	0.84	0.76	كرونباخ ألفا
0.83	0.86	0.79	ثبات الإعادة

## تصحيح مقياس

اشتمل مقياس الأنماط القيادية الحديثة على (20) فقرة بصورته النهائية الحالية، يجاب عليها بتدرج خماسي يتضمن البدائل: (5= أوافق بشدة؛ 4= أوافق؛ 3= محايد؛ 2= لا أوافق؛ 1= لا أوافق بشدة). وبذلك تتراوح درجات

المقياس الكلي ما بين (20-100)، بحيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على أن ارتفاع الأنماط القيادية الحديثة.

ثانياً: مقياس الرضا.

قام الباحثان بالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بالرضا، كدراسة قادم (2020)، ودراسة الريح (2018)، ودراسة الثبيتي والعنزي (2014)، ودراسة الزبون والزيون والزيود والحوالدة (2007). وذلك من أجل إعداد مقياس الرضا، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (20) فقرة موزعة على بعدين هما: الرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة.

صدق المقياس

قام الباحثان بالتحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه المقياس على (8) محكما من المتخصصين في مجال الإرشاد وعلم النفس في جامعة إربد الأهلية من أجل مرجعتها من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى في الفقرة، والتداخل، ومناسبة الفقرات لكل بُعد من أبعاد التي تنتمي إليه، ومدى وملاءمتها للطلبة. وتم تعديل بعض الفقرات التي كان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (71.4%). حيث أصبح عدد فقرات المقياس في صورتها النهائية (20) فقرة، ويدل ذلك على الصدق الظاهري لجميع الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

كما قام الباحثان بإجراء صدق البناء في الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط فقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في عينة تكونت من (34) معلماً ومعلمة من خارج مجتمع الدراسة، ومن ثم حسبت معاملات الارتباط المصحح لفقرات كل بُعد. ويظهر جدول (4) قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد مقياس الرضا.

جدول 4

قيم معاملات ارتباط المصحح لفقرات أبعاد مقياس الرضا

الرضا الوظيفي				الرضا عن الحياة			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.68	6	0.48	11	0.71	16	0.49
2	0.49	7	0.60	12	0.63	17	0.70
3	0.78	8	0.61	13	0.78	18	0.73
4	0.47	9	0.79	14	0.74	19	0.62
5	0.56	10	0.78	15	0.75	20	0.81

يلاحظ من جدول (4) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.47-0.81)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات لبعاد الرضا الوظيفي ما بين (0.47-0.79)، أما بُعد الرضا عن الحياة تراوحت ما بين (0.49-0.81). وقد اعتمد الباحثان معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

ثبات الآداه

تم التحقق من ثبات الآداه بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (34) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.76-0.84)

والطريقة الثانية ثبات الاستقرار بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.79-0.86)، ويرى الباحثان أن هذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (5) يظهر ذلك.

### جدول 5

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس الأنماط القيادية الحديثة وأبعاده وثبات الإعادة

المقياس ككل	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	
0.80	0.84	0.76	كرونباخ ألفا
0.83	0.86	0.79	ثبات الإعادة

### تصحيح الأداة

اشتملت أداة الأنماط القيادية الحديثة على (20) فقرة بصورته النهائية الحالية، بحيث تم الإجابة عليها بتدرج خماسي يتضمن: (5= بدرجة كبيرة جداً؛ 4= كبيرة 3= متوسطة؛ 2= قليلة 1= قليلة جداً). وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (20-100)، بحيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على أن ارتفع الرضا. أداة الرضا.

كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً

تم الرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بالرضا، كدراسة قادم (2020)، ودراسة الريح (2018)، ودراسة الثبتي والعنزي (2014)، ودراسة الزبون والزيود والخوالدة (2007). وذلك من أجل إعداد أداة الرضا الوظيفي، حيث تكون الأداة بصورته الأولى من (20) فقرة موزعة على بعدين هما: الرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة.

### صدق المقياس

تم التحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه على ثمانية محكمين حيث أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية (20) فقرة، وبدل ذلك على الصدق الظاهري لجميع المجالات الفرعية، والمقياس ككل. معاملات الارتباط لفقرات أبعاد مقياس الرضا.

### جدول 6

قيم معاملات ارتباط المصحح لفقرات مجالات أداة الرضا الوظيفي

الرضا عن الحياة		الرضا الوظيفي					
معامل	رقم الفقرة	معامل	رقم الفقرة	معامل	رقم الفقرة	معامل	رقم الفقرة
0.49	16	0.71	11	0.48	6	0.68	1
0.70	17	0.63	12	0.60	7	0.49	2
0.73	18	0.78	13	0.61	8	0.78	3
0.62	19	0.74	14	0.79	9	0.47	4
0.81	20	0.75	15	0.78	10	0.56	5

يلاحظ من جدول (6) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.47-0.81)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الرضا الوظيفي ما بين (0.47-0.79)، أما مجال الرضا عن الحياة تراوحت ما بين

(0.81-0.49). وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

#### ثبات الأدوات

تم التحقق من ثبات الأدوات بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (34) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.75-0.68) والأداة ككل بلغت (0.72)، والطريقة الثانية ثبات الاستقرار بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.81-0.79)، والأداة ككل بلغت (0.80). وهذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (7) يظهر ذلك.

#### جدول 7

#### معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لأداة الرضا الوظيفي ومجالاتها وثبات الإعادة

المقياس ككل	الرضا عن الحياة	الرضا الوظيفي	
0.72	0.75	0.68	كرونباخ ألفا
0.80	0.81	0.79	ثبات الإعادة

اشتمل أداة الرضا على (20) فقرة بصورتها النهائية الحالية، يجاب عليها بتدرج خماسي يتضمن البدائل: (5= تنطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً؛ 4= تنطبق عليّ بدرجة كبيرة؛ 3= تنطبق عليّ بدرجة متوسطة؛ 2= تنطبق عليّ بدرجة قليلة؛ 1= تنطبق عليّ بدرجة قليلة جداً). وبذلك تتراوح درجات الأداة الكلي ما بين (20-100)، بحيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على أن ارتفع الرضا.

#### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** اقتصر على دور الأنماط القيادية الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين.

**الحد البشري:** اقتصر هذه الدراسة على عينة من المعلمين في قسبة إربد.

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي عام 2023/2022.

**الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في لواء قسبة إربد.

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات الرئيسية: الأنماط القيادية الحديثة والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

2. المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)

- سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (المعلم، معلم أول، معلم خبير).

#### المعالجة الإحصائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة لكل من أداتي الأنماط القيادية الحديثة، والرضا؛ ولتحديد الفروق بين الجنسين وسنوات خبره، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين على مقياسي الأنماط القيادية الحديثة،

والرضا تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Four Way ANOVA). كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية الحديثة والرضا.

#### النتائج:

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من الأسئلة التي تمت الإجابة عليها:-  
السؤال الأول: ما مستوى كل من الأنماط القيادية الحديثة والرضا لدى المعلمين.  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على أداة الأنماط القيادية الحديثة ككل، وعلى كل مجال وجدول (8) يظهر ذلك.

#### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الأداه ككل، وعلى كل مجال من المجالات

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	القيادة التحويلية	3.42	0.65	متوسطة
2	1	القيادة التبادلية	3.59	0.58	متوسطة
		الأداه ككل	3.51	0.63	متوسطة

يلاحظ من جدول (8) أن درجة الأنماط القيادية الحديثة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداه ككل (3.51)، وانحراف معياري (0.63). وفي المجالات، يلاحظ أن القيادة التبادلية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة متوسطة، تلاه القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة.

وللإجابة عن مستوى الرضا الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على المقياس ككل، أن المتوسط الحسابي للرضا ككل وانحراف المعياري وبدرجة متوسطة وفي الأبعاد يلاحظ أن الرضا عن الحياة جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ثم تلاه الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة أيضاً. وعلى مجال من الجدول (9) يبين ذلك.

#### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الأداه ككل، وعلى كل مجال من المجالات

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الرضا الوظيفي	3.54	0.69	متوسطة
2	1	الرضا عن الحياة	3.61	0.60	متوسطة
		المقياس ككل	3.58	0.62	متوسطة

يلاحظ من جدول (9) أن المتوسط الحسابي للرضا ككل بلغت (3.58)، وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة. وفي المجالات، يلاحظ أن الرضا عن الحياة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.60) بدرجة متوسطة، ثم تلاه الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.69) بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين) لدى المعلمين؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أداء المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل، وجدول (10) يبين ذلك.

### جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على أداة الأنماط القيادية الحديثة ككل متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	معلم	297	3.32	0.79	سنوات الخبرة	1-5 سنوات	291	3.51	0.71
	معلمة	401	3.38	0.74		5-10 سنوات	239	3.57	0.64
						10 سنوات فأكثر	168	3.55	0.69
المؤهل العلمي	بكالوريوس	558	3.50	0.65	رتب المعلمين	معلم	376	3.43	0.65
	ماجستير	107	3.44	0.71		معلم أول	210	3.36	0.73
	دكتوراه	33	3.62	0.68		معلم خبير	112	3.67	0.62

يتبين من جدول (10) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الرباعي (Four Way ANOVA)، وجدول (11) يبين ذلك.

### جدول 11

نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الأنماط القيادية الحديثة ككل وحسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	18.437	1	18.437	10.349	0.671
سنوات الخبرة	16.116	2	8.056	11.881	0.599
المؤهل العلمي	55.975	2	27.988	42.582	* 0.000
رتب المعلمين	48.619	2	24.310	40.542	* 0.000
الخطأ	119.147	690	0.173		
المجموع	258.294	697			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ورتب المعلمين، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

حيث أظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أداء المعلمين على أداة الأنماط القيادية الحديثة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ( $F = 42.582$ )

وبدلالة إحصائية (0.000). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (12) يبين ذلك.

### جدول 12

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المتوسط الحسابي	3.50	3.44	3.62
بكالوريوس	3.50		
ماجستير	0.08	3.44	
دكتوراه	*0.37	0.07	3.62

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (12) تقديرات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح معلمي حملة درجة الدكتوراه مقارنة مع معلمي حملة شهادة البكالوريوس.

لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (13) يبين ذلك.

### جدول 13

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير رتب المعلمين

رتب المعلمين	معلم	معلم أول	معلم خبير
المتوسط الحسابي	3.43	3.36	3.67
معلم	3.43		
معلم أول	0.09	3.36	
معلم خبير	*0.35	0.11	3.67

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (13) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين ذوي رتبة معلم خبير من جهة وذوي رتبة معلم من جهة أخرى، ولصالح ذوي رتبة معلم خبير.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة في الرضا تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين) لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أداء المعلمين على

فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)، وجدول (14)

يبين ذلك.

## جدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أداء المديرات على أداة الرضا ككل وحسب متغيرات (الجنس،  
وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	معلم	297	3.51	0.73	رتب المعلمين	معلم	376	3.22	0.64
	معلمة	401	3.64	0.69		معلم أول	210	3.26	0.52
						معلم خبير	112	3.23	0.61

يتبين من جدول (14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الرباعي (Four Way ANOVA)، وجدول (15) يبين ذلك.

## جدول 15

نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات المعلمين على أداة الرضا ككل وحسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة،  
والمؤهل العلمي، ورتب المعلمين)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	32.137	1	32.137	29.581	* 0.000
سنوات الخبرة	37.541	2	18.771	33.786	* 0.000
المؤهل العلمي	35.818	2	17.909	32.473	* 0.000
رتب المعلمين	11.239	2	5.620	9.548	0.791
الخطأ	92.918	690	0.135		
المجموع	209.653	697			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؛ ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير رتب المعلمين.

حيث أظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف=32.473) وبدلالة إحصائية (0.000). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (16) يبين ذلك.



## جدول 16

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتقديرات أداء المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	5-1 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
المتوسط الحسابي	3.68	3.51	3.77
5-1 سنوات	3.68		
10-5 سنوات	0.09	3.51	
10 سنوات فأكثر	*0.35	0.11	3.77

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (16) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين ذوي سنوات الخبرة (5-1 سنوات) من جهة وذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، ولصالح ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وأظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين على أداة الرضا ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف= 33.786) وبدلالة إحصائية (0.000). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (17) يبين ذلك.

## جدول 17

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتقديرات أداء المعلمين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المتوسط الحسابي	3.73	3.55	3.62
بكالوريوس	3.73		
ماجستير	0.10	3.55	
دكتوراه	*0.32	0.09	3.62

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من جدول (17) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس مقارنة مع المعلمين حملة شهادة الدكتوراه.

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية الحديثة والرضا لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد الأنماط القيادية الحديثة، ودرجاتهم على أبعاد مقياس الرضا، كما هو مبين في جدول (18).

## جدول 18

معاملات الارتباط بين درجات المعلمين على أبعاد الأنماط القيادية الحديثة ودرجاتهم على أداة الرضا الوظيفي

النمط	الرضا الوظيفي	الرضا عن الحياة	قيمة Z
القيادة التحويلية	0.26**	0.34**	2.56*
القيادة التبادلية	0.32**	0.31**	2.11*

$0.01 > P^{**}; 0.05 > P^*$

يظهر جدول (18) أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات أداة الأنماط القيادية الحديثة ومجال

أداة الرضا لدى المعلمين.

### مناقشة النتائج

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** أظهرت النتيجة أن درجة الأنماط القيادية الحديثة جاءت بدرجة متوسطة وفي المجالات، يلاحظ أن القيادة التبادلية جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه القيادة التحويلية وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتيجة أن المستوى العام للرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وفي المجالات، يلاحظ أن الرضا عن الحياة جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ثم تلاه الرضا الوظيفي و بدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك أن النمط القيادي السائد هو القيادة التبادلية إلى أن بعض المديرين يعتقدون أنه بممارستهم لهذا النمط من القيادة فإنهم سيخففون الكثير من الأعباء والمسؤوليات عن كاهلهم، وكل مدير مدرسة قد يتبنى هذا النمط من القيادة بما ينسجم مع شخصيته، ويتناغم مع قناعاته، وهذا لقدرته على تحقيق أفضل الأهداف العمل الإداري والمهني، وقد يساعد المديرين على استخدام هذا النمط إلى خضوعهم لدورات تدريبية في الأمور المالية والإدارية قبل وأثناء عملهم، مما يساعد على تنظيم العمل الإداري بالمدارس بما يتناسب وحاجة المجتمع وجودة القرارات المختلفة، والاهتمام بجميع المعلمين والمعلمات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سعادة (2019)، ودراسة كادبي (Kadbey, 2018) التي تشير إلى النمط السائد هو النمط التحويلي، وأن المديرين أكثر ممارسة للقيادة التحويلية.

ويعزى حصول أفراد عينة الدراسة على مستوى متوسط من الأنماط القيادية الحديثة إلى أن النمط القيادي يعتمد على ما اكتسبه المديرين من خبرات أثناء العمل، حيث أن بعض المدراء لديهم حرص على مصلحة المعلم، وتحقيق الأهداف التربوية نظراً لهذه المرتبة الرفيعة التي توصلوا إليها في دراستهم العلمية وخبرتهم الطويلة في الميدان التربوي، وهؤلاء المديرين تعلموا أموراً كثيرة حول الأنماط القيادية السائدة في مدارسهم، وبالتالي قادرون على التكيف مع جميع الأنماط القيادية ولا يسمحون بتأثيرها على أدائهم للعمل، ويسعون إلى تحقيق الأهداف التربوية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سعادة (2019)، ودراسة المطري (2016) التي تشير إلى أن مستوى الأنماط القيادية جاء بدرجة متوسطة.

ويرى الباحثان أن مستوى الرضا لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة إربد قد جاء بدرجة متوسطة يشير ذلك إلى أن الإجراءات التي يقوم بها إدارات المدارس مما أدى إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات منها تحقيق مبدأ العدالة في المعاملة، شعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها والشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار النفسي، وبما تتيحه الوظيفة من فرص لاكتساب مهارات جديدة والمشاركة في صناعة القرارات، في بيئة يسود فيها روح التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين وفاعلية دور إدارة المدرسة الاجتماعي نحو المعلمين في مناسباتهم، الاحترام المتبادل بين المعلمين وأولياء أمور الطلاب، كل ذلك يزيد من رضا المعلمين الوظيفي ويؤدي لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

وأن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص ترك العمل خارج المؤسسة التعليمية أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك، ويقوم المدراء بتوفير الشيء اليسير من الحوافز المناسبة للمعلمين لأن ذلك يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سعادة (2019) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا جاء بدرجة متوسطة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ديميرتاش (Demirtas, 2010) التي أشارت إلى أن مستويات الرضا كانت مرتفعة جداً.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الأنماط القيادية الحديثة تعزى للجنس ويعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات موجودون ضمن بيئة إدارية وتربوية واحدة، وأن ظروف العمل متشابهة في المدارس، كما أن الأنظمة واللوائح والقوانين التي تصدر من وزارة التربية والتعليم، وهي موحدة على مستوى كافة المدارس والتي تحكم ممارسة العمل القيادي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطري (2016) التي أشارت لوجود فروق في مستوى الأنماط القيادية السائدة تبعاً للجنس لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الأنماط القيادية الحديثة تعزى لسنوات الخبرة ويعزى ذلك إلى أن تشابه الظروف الاقتصادية والجغرافية والسياسية والاجتماعية في محافظة إربد، بالإضافة إلى تشابه اللوائح والأنظمة والقوانين التي تخضع لها المدارس. كما أن جميع المديرين يخضعون لنفس ظروف العمل الموضوعية دون تمييز على أساس عدد سنوات الخبرة، واعتبار الإدارة مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يستلزم من المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم والتأكد عليه ويعزى ذلك إلى أن تطبيق أنماط القيادة أو عدم تطبيقه من قبل المديرين ليرتبط بمرور الزمن أو بتطوراته، ويرتبط بمدى امتلاك المديرين من سنوات خبره، ولذلك تتساوى وجهة نظر المعلمين تجاه تطبيق المديرين للقيادة التبادلية بغض النظر عن خبرة كل منهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطري (2016) التي أشارت لوجود فروق في مستوى الأنماط القيادية السائدة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

كما يعزى تفوق المعلمين والمعلمات حملة درجة الدكتوراه في الأنماط القيادية الحديثة إلى امتلاك أصحاب الدراسات العليا معرفة أوسع عن أنماط القيادة ومتطلباتها، وفهماً أكبر لمسؤوليات المدير نتيجة المعلومات التي حصلوا عليها أثناء دراستهم، والتي تحدد توجهات مديري المدارس نحو نمط القيادة المستخدم، وبالتالي اختلاف وجهة نظرهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المطري (2016) التي أشارت لوجود فروق في مستوى الأنماط القيادية السائدة تبعاً للمؤهل العلمي لصالح الدكتوراه؛ وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المغير (2022) التي تشير لعدم وجود فروق في مستوى الأنماط تعزى للمؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الأنماط القيادية تبعاً لمتغير رتب المعلمين ولصالح معلمي ذوي رتبة خبير ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اكتساب المعلمين الخبرة والوعي بالأنماط القيادية واهتمامهم بالأمور الإدارية وخاصة المعلمين ذوي رتبة المعلم الخبير، وأن المعلمين والمعلمات الخبراء يستطيعون إبداء الحكم على كثير من الممارسات الإدارية بحرية كاملة لشعورهم بالأمن والأمان والاستقرار في العمل. كما قد تعطى هذه النتيجة إلى أن المديرين يعتمدون على المعلمين والمعلمات الأقرب لهم بغض النظر عن خبرتهم، ولديهم إلمام بالطرق التي يقوم من خلالها المديرين بتأدية أعمالهم، وما يتبعهم من أساليب إدارية حديثة في تسيير شؤون المدرسة، ويتم الاستعانة بهم فيما يتعلق بشؤون المعلمين والمعلمات، والاعتماد عليهم في التواصل مع باقي المعلمين والمعلمات. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن الظروف المحيطة بالمعلمين في مدارس محافظة إربد هي ظروف متشابهة من جميع النواحي، كما أن

المهام المطلوبة من كلا الطرفين بغض النظر عن التخصص في العمل التدريسي تكاد تكون متقاربة، وأن متطلبات العمل والمهام هي واحدة بالنسبة للطرفين.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لرتب المعلمين ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الوقت الذي يقضيه المعلم مع زملاء يؤدي إلى إيجاد جو من الألفة والمودة بين المعلم وزملائه ومروسيه، كما ان شعور المعلمين بنوع من الألفة والصدقة من قبل مدير المدرسة، وتقدير مدير المدرسة للحاجات للمعلمين وظروفهم، والمساواة في تعامل مدير المدرسة للمعلمين يشكل ترابطاً يدفع المعلم للعمل بكافة طاقته من أجل الارتقاء بالعمل، والعمل كفريق واحد داخل المدرسة فتسود المحبة والأمان.

وقد يعزو الباحثان أن المعلمات يؤدون واجباتهم ومهامهم بدوافع وقناعاتهم الشخصية دون النظر للراتب والأمور المادية، وتنتظر المعلمة لطالباتها بأنهن أمانة في عنقها مما يجعلها لا يهتم بالراتب، والرضا والطمأنينة عند المعلمة يجعلها تنسى الماديات والرواتب وتهتم بالحاجات المعنوية أكثر. كما أن تنظيم وتوزيع الجدول الدراسي يساعد المعلمات على إنجاز مهامهم اليومية، والتخطيط والتنظيم للعمل يؤدي إلى طمأنينة المعلمة وسعادتها لإنجاز مهامها في وقت محدد. وأن رضا المعلمة لذاتها يجعلها تشعر بالسعادة في أداء واجبها تجاه زميلاتها وطالباتها، وأن جو الألفة والمحبة السائد في المدرسة يجعل المعلمة في طمأنينة وأمان ورضا.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة وقد يعود ذلك إلى أن خبرة المعلمين والمعلمات الطويلة في العمل قد مهدت لهم الاستفادة من فرص الحوافز المختلفة وزيادة الراتب، ومساعدتهم على تفهم أفضل لظروف العمل بشكل أكثر من أقرانهم المبتدئين، وتساعد كذلك زيادة سنوات الخبرة على اكتساب خبرات ومهارات جديدة في العمل ومعرفة أكثر بطرق التدريس وكيفية التعامل مع الطلبة، وبالتالي قد يرفع ذلك من درجة الرضا الوظيفي، لأن الرضا الوظيفي يزداد مع زيادة المستوى الوظيفي ويرافقه زيادة في الراتب وفرص الترقية في العمل وزيادة في المكافأة التي يحصل عليها حين انتهاء الخدمة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دميرتاش (Demirtas, 2010) التي أشارت إلى لعدم وجود فروق في مستويات الرضا تبعاً لمتغير سنوات خبره.

وقد يعزو الباحثان حصول حملة درجو البكالوريوس على رضا وظيفي أكبر إلى أن حصوله على وظيفة وراتب يؤمن مستقبلاً يشعره بقيمة عمله وأهمية الدور الذي يقوم به، وبالتالي تزداد درجة الرضا الوظيفي عن العمل وتصبح أمامه فرص أكثر لتولي مناصب إدارية أعلى الأمر الذي يدفعه إلى الاستمرار في المهنة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط والرضا الوظيفي للمعلمين وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يراعو المعلمين ذوي سنوات الخبرة الطويلة من حيث تفويض الصلاحيات والتعامل مع المعلمين حسب الفروق الفردية وخبرتهم وقدراتهم من خلال حسن التعامل معهم، واستخدام الأنماط القيادية الحديثة معهم، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا والسعادة. وأن القيادة المدرسية هي قيادات تربوية مختارة بعناية تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال اهتمام القائد التربوي بالأعمال الفنية وأن يعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين عن طريق توفير أنواع الخبرات التي تساعد على النمو وإشراكهم في مواقف يستغلون فيها قدراتهم. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن درجة الأنماط القيادية الحديثة لدى مديري المدارس يتوقف على ما توفره بيئة العمل من إشباع لحاجاتهم، وتوظيف لقدراتهم وإبداعهم، الأمر الذي يسود فيه العلاقات الإنسانية، والتعاون بين المدير والمعلمين والمعلمات في المدرسة، كما أن الأنماط القيادية الحديثة تساهم في رفع الروح المعنوية،

وزيادة الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين والمعلمات على أسس من الاحترام، مما قد يعزز من درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، وبالتالي فإنه كلما ارتفع مستوى ممارسة المديرين للأنماط القيادية الحديثة؛ كلما ازدادت العلاقات الإيجابية الإنسانية لدى المعلمين والمعلمات، وزاد التزامهم بمعايير وتعليمات وزارة التعليم، وازدادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كادبي (Kadbey, 2018) التي أشارت إلى أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا.

### التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة توعية مديري المدارس في لواء قصبه إربد لممارسة الأنماط القيادية الحديثة وخاصة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال عقد الورش والدورات التدريبية في القيادة.
2. يعتمد الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للأنماط القيادية الحديثة مما يعني ان ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ينعكس على الرضا الوظيفي للمعلمين.
3. زيادة توعية المعلمين من ذوي الخبرات الأقل من عشرة سنوات بالأنماط القيادية الحديثة الممارسة من قبل المديرين والمعلمين من حملة درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- البندري، محمد والعتوم، عدنان. (2002). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*، 3(3)، 91-121.
- الأغبري، عبد الصمد. (2002). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية* (169)، 109-197.
- الثبتي، محمد والعنزي، خالد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3(6)، 99-118.
- الحري، نايف. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(3)، 403-423.
- الحضرمي، نوف. (2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. *مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر*، (183)، 314-374.
- دحلان، سميرة. (2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الريح، غيداء (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة: مدارس الجودة أساس، الخرطوم). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الزبون، محمد والزبون، سليم والزيود، محمد والخوالدة، تيسير. (2007). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقته بالاستمرار بالمهنة. *مجلة كلية التربية - عين شمس*، 31(1)، 401-431.
- سعادة، سميرة. (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان-الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(21)، 92-105.
- السليمان، محمد. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شلق، بشير. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عباس، سهيلا. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- عبد الرسول، محمود. (2010). علاقة المشاركة بصنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر (دراسة ميدانية). *مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 13(27)، 103-156.
- العتوم، عدنان والكوفحي، قاسم. (2011). القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- قادم، آسيا. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي المرحلة الابتدائية (دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية ببلدية عين ببوش - أم البواقي). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توظيف العدالة التنظيمية (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- محمود، محمد والبحيري، السيد. (2007). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: كلية التربية- جامعة الأزهر.
- المطري، علي. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية. المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية "الاعتماد الأكاديمي: الطريق إلى استدامة الجودة في التعليم". كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان. 468-458.
- المغير، سمر. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هديب، آلاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- وهاب، زينب. (2016). تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (49)، 440-415.

#### المراجع الأجنبية

- Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia. *Systematic Review*, (12), 1-16.
- Alghazo, A. & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Bahtilla, M. (2017). The impact of working conditions on teachers' attrition in secondary schools in the Southwest Region of Cameroon: International. *Journal of Education and Research*, 5(6), 59-78.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. 2nd edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMES under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29 (1), 115-126.
- Belkhouche, B., Hamden, K. & Smith, P. (2013) The Influence of Leadership and Work Culture on Software Cost Effort. *Journal of Software*, 8 (6), 1353-1367.
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Bosiok, D. & Sad, N. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 64-77.

- Bunjak, A., Černe, M. & Wong, S. (2019). Leader–follower pessimism (in)congruence and job satisfaction: The role of followers' identification with a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (3), 381-398.
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (9), 1069-1073.
- Fernet, C., Guay, F., Senecal, C. & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of the perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, (28), 514-525.
- Grissom, J., Nicholson, S. & Harrington, J. (2014). Estimating the effects of No Child Left Behind on teachers' work environments and job attitudes. *Education Policy Evaluation and analysis*, 36 (4), 417-436.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30 (2), 95-110.
- Harris, A. & Jones, M. (2019) Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39 (2), 123-126.
- Heifetz, R., Linsky, M. & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hughes, W. (2016). Assessing the impact of teacher job satisfaction among teachers. *Journal of Education and Practice*, 7 (30), 161-165.
- Kadbey, H. (2018). *Leadership styles of principals and job satisfaction of teachers in Abu Dhabi public schools: The role of organizational commitment and national culture*.unpublished Ph.D. Thesis, The British University, Dubai, UAE.
- Johnson T. (2007). *The impact of principal leadership styles on teacher motivation and job satisfaction*. Ph.D. Thesis, South Carolina State University, Orangeburg.
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y. & Lin, C. (2020). Transformational leadership and job performance: the meditating role of work engagement. *SAGE Open*, 10 (1), 21-28.
- Lai, T., Luen, W., Chai, L. & Ling, L. (2014). *School Principal Leadership Styles and Teacher Organisational Commitment among Performing Schools*. 5th International Conference on Business and Economics. Malaysia. 24 -25 March.
- Lussier, R. & Hendon, J. (2016). *Human resource management: functions, applications, and skill development*. India: SAGE Publications.
- Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.
- Miller, P. (2018). *The Nature of School Leadership: Global Practice Perspectives*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Naeem, H., Ilham, S., Nejatian, H. & Piaralal, S. (2011). *Job Satisfaction of Civil Servants (An Evidence from the Republic of Maldives)*. 2nd International Conference on Business and Economic Research. Malaysia.14-16 March.
- Niphadkar, C. (2017). The new age transformational leader: Richard Branson. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8 (6), 542-547.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th Edition. Los Angeles: Sage Publications.



- Pogodzinski, B. (2015). Administrative context and novice teacher-mentor interactions. *Journal of Educational Administration*, 53 (8), 40-65.
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business & Management*, 7(16), 130-138.
- Ronfeldt, M., Loeb, S. & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50 (1), 4-36.
- Rumph, A. (2012). *Tennessee public high school principals' leadership behaviors and teachers' job satisfaction*. Ph.D. Thesis. University of Tennessee, Knoxville.
- Sarwar, H. (2016). Job empowerment and participative decision-making concerns at Abu Dhabi group: A qualitative case study. *Archives of Business Research*, 4(5), 91-101.
- Seo, J. (2019). *Modern leadership in the changing world. challenges for today's businesses and leadership effectiveness*. München: Grin Verlag.
- Shaw, J., Gupta, N. & Delery, J. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50 – 68.
- Simon, N. & Johnson, S. (2015). Teacher turnover in high-poverty schools: What we know and can do. *Teachers College Record*, 117(3), 1-36.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2017). Still, motivated to teach? A study of school context variables, stress, and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, 20 (1), 15-37.
- Stephen, R. & Timothy, J. (2013) *Organizational behaviour*. Australia: Pearson Australia Group.
- Thoits, P. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52, 145-61.
- Torres, D. (2018). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123.
- Vries, M. (2004). Putting leaders on the couch. A conversation with Manfred F. R. Kets de Vries. Interview by Diane L. Coudu. *Harvard Business Review*, 82 (1), 64-71.
- Zhilla, E. (2013). Work motivation in the academe: The case of Albanian public universities. *Journal of Educational and Social Rese*