

النمط القيادي السائد لقائدات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك

منى عمر العفّين المطيري

الملخص:

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي السائد لقائدات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي الارتباطي، مجتمع الدراسة: جميع معلمات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك والبالغ عددهن (١٢٠) معلمة. **أداة جمع البيانات:** استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة، **اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha** لقياس ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات والاتساق الداخلي بين الفقرات، وكذلك لقياس الصدق البنائي للأبعاد.

أبرز النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٣٨٩) ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي جاءت بدرجة متوسطة، ولكن أقل من النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي (٢,١٢٢٤) بينما جاءت ممارسة النمط الترسلّي بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (١,٥٨١٠).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي لدى المعلمات بالمدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك يعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

مقدمة

بين جهود العاملين فيها، وتحفزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وعلى الطرف الآخر يُلاحظ أن وجود قائد بلا منظمة لا يعني شيئاً، فأى قائد مهما بلغ العلم والخبرة والموهبة

القيادة هي الروح والقلب النابض لأي منظمة، فالمنظمة التي بلا قيادة عبارة عن جسد بلا روح، فأى منظمة أو مؤسسة مهما حوت من عاملين أكفاء ومدرّبين فإنها تظل في حاجة إلى قيادة توجه عملها وتنسق

يظل دوماً في احتياج للآخرين (الحربي وأحمد، ٢٠١٦: ١٣٩).

والمدرسة هي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية، فهي المستوى التنفيذي التطبيقي للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي الواقعي، فالقائد التربوي في المدرسة هو المشرف المقيم الذي يوجه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية مع الاستفادة من التجديدات التربوية المعاصرة (العازمي وعبدالرحمن، ٢٠١٣، ٤٥٩).

ويُعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المدرسة (الصليبي والسعود، ٢٠١٠: ٤٨٨).

مشكلة الدراسة:

إن لأنماط القيادة دوراً مهماً وأساسياً باختلاف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية قائدة المدرسة، فهي في قمة الجهاز الإداري

وتيسر كل التنظيمات والنشاطات وتتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفتها الخاصة، ومعتقداتها التي ترى أنها تحقق أهداف المدرسة (عطوي، ٢٠١٤، ٢٣).

كما أكدت دراسة طحطوح (٢٠١٦) تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت (٧٣،٨%) كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٠،٣٢%)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

كما أكدت دراسة السرحي (٢٠١٦) وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، حيث توافرت المجالات "الأبعاد" على الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (٧٤،٣١%) بدرجة تقدير كبيرة، النمط الأوتوقراطي (٥٥،٤٦%) بدرجة تقدير متوسطة، النمط الترسلّي (٥٥،٢٣%) بدرجة

تقدير متوسطة، توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي وتطوير الموارد البشرية.

وفي هذا السياق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس الأهلية المتوسطة .

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما النمط القيادي السائد لقائدات المدارس الأهلية المتوسطة بتبوك ؟
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف التالي:

١. الوقوف على الأنماط القيادية السائدة لقائدات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك.

ثانياً: الدراسات السابقة

أ) - الدراسات العربية:

- دراسة إسليم (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٢) من العاملين الإداريين وبنسبة (٨١,٥%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (٢٤٨) من العاملين الإداريين في كليات المجتمع (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أبرزها: أن الدرجة الكلية بتقدير أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة بلغ (٦٣,٧٣%) وبدرجة موافقة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي.

- دراسة أبو الخير (٢٠١٣)، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط

الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والترسلي)، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحليل والربط)، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة، ومجالات الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (٧٠) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (١٣٤) مديرا ومديرة ، وتوصل الباحث إلى نتائج لعل من أبرزها : هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النمط الديمقراطي على الدرجة الأولى بدرجة كبيرة جدا، بينما حصل النمط الترسلية على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا.

(ب) - الدراسات الأجنبية:

- دراسة ناسير وآخرون (2014)،
(Nasir et al) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة

والأداء التنظيمي بين الجامعات الماليزية الماليزية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في اتجاهات الذكور والإناث نحو الأساليب القيادية، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت أدوات الدراسة على استبيان تم إعداد من قبل الباحثين، وتكونت مجتمع الدراسة من (١٥٦) من القادة الأكاديمية بالجامعات الماليزية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الذكور والإناث نحو أساليب القيادة.

- دراسة ليند (Lind et al., 2017)

هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة للمدير والدافعية للمعلم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الارتباطي، واشتملت أدوات الدراسة على استبيان الأنماط القيادية، ومقياس الدافعية للمعلم، ومقياس الرضا الوظيفي، تكونت مجتمع الدراسة من (١٥٤) من المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة

(مكتب التعليم الأهلي) للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ ملحق (١)، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم تطبيق الدراسة على جميع معلمات المدارس الأهلية المتوسطة، بما فيه (٢٥) معلمة تم اختيارهن كعينة استطلاعية لقياس صدق وثبات أداة الدراسة، وقد تم تعبئة الاستبانة من قبل جميع أفراد المجتمع إلكترونياً.

ثالثاً: وصف مجتمع الدراسة

يبين الجدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من المعلمات اللواتي على رأس عملهن في المدارس الأهلية المتوسطة للعام (٢٠١٧ - ٢٠١٨) في مدينة تبوك، حسب متغيري الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، حسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالمدارس الأهلية المتوسطة

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٩٥	٧٩,٠
	دراسات عليا	٢٥	٢١,٠
	المجموع	١٢٠	١٠٠
سنوات الخبرة في التدريس التربوي	أقل من ٥ سنوات	٤١	٣٤,١
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٤١	٣٤,١
	١٠ سنوات فأكثر	٣٨	٣١,٨
	المجموع	١٢٠	١٠٠

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير والدافعية للمعلم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم.

منهجية الدراسة واجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

المنهج المتبع فيها هو المنهج الوصفي الارتباطي

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك والبالغ عددهن (١٢٠) معلمة، وذلك حسب إحصائيات زودت بها الباحثة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من قسم

- بلغ مجموع عدد الاستبانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة (١٢٠) استبانة.

- تطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً، ومتابعتها وتجميعها، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

- تفريغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages science Spss-for social) ومعالجتها إحصائياً.

- استغرقت إجراءات تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) (٢٧) يوماً من الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م.

- استخراج النتائج وعرضها ومناقشتها في الفصل الرابع، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة في الفصل الخامس.

خامساً: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها الميدانية؛ وذلك لملائمتها لطبيعة هذه الدراسة، بغرض جمع المعلومات والبيانات والإجابة عن الأسئلة.

يتبين من خلال الجدول (١) أن الفئة الكبرى من معلمات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك يحملن درجة بكالوريوس، وبنسبة بلغت (٧٩,٠%)، ومقابل (٢١,٠%) يحملن درجة الماجستير، كما يتبين من خلال الجدول (١) أن ما نسبته (٣٤,٥%) من معلمات المدارس الأهلية المتوسطة من ذوات الخبرة المتوسطة (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات) يليهن المعلمات من ذوات الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر)، وأخيراً تبين أن المعلمات من ذوات الخبرة القصيرة اللاتي أقل من ٥ سنوات بنسبه بلغت (٣٣,٦%).

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم إعداد الأداة الخاصة بالدراسة، وعرضها على لجنة من المحكمين؛ للحكم على صدق الأداة؛ لتطبيقها على العينة الاستطلاعية.

- تم استخراج الخطابات اللازمة لتطبيق الأداة ميدانياً ملاحق رقم (٤-٥-٦)، وقد تم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية؛ لحساب الصدق والثبات.

- بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)، تم حصر مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى إدارة التعليم الأهلي بمنطقة تبوك.

- صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وثباتها قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة الأصلية، كما يأتي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

لقد تم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من الأكاديميين أصحاب الاختصاص (١٠ محكمين) في الجامعات السعودية، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين والبالغ (٩) محكمين، حيث استبعاد أحد المحكمين لعدم استجابته للتحكيم، عملت الباحثة على دراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم، وقد تم الأخذ بأرائهم وتعديلاتهم من حذف أو إضافة أو تعديل حتى خرجت الاستبانة بالصورة النهائية (ملحق رقم ٣).

وبعد إجراء التعديلات اللازمة للأداة، أصبحت الأداة مكونة من (٤٧) عبارة موزعة في محورين وأبعادهما كما في الجدول (٢).

لقد تم اعتماد المقياس ثلاثي التدرج للإجابة على عبارات أداة الدراسة، كما في الجدول (٢)

جدول (٢) مقياس الاستجابة على

فقرات أداة الدراسة

الدرجة	مستويات الاستجابة
١	موافقة بدرجة عالية
٢	موافقة بدرجة متوسطة
٣	موافقة بدرجة منخفضة

ولغاية تسهيل الإجابة على فقرات

الأداة، فقد تصدر الأداة صفحة لتعريف أفراد مجتمع الدراسة بهدف الدراسة المتمثل بالنمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الأهلية المتوسطة ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وكذلك الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد في تلك المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، كما تم تعريف المفهومين الرئيسين: النمط القيادي والرضا الوظيفي كما احتوت الأداة البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- صدق المقياس Believe the Scale

بعد الانتهاء من عملية تحكيم الأداة،

تم تطبيقها على عينة استطلاعية وخارج عينتها بهدف اختبار معامل الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، حيث تم حساب الصدق البنائي للعبارات التابعة لكل بعد مع البعد نفسه، وكذلك الصدق البنائي للأبعاد مع المحور التابع لها.

- الاتساق الداخلي Internal Validity

وهو يعبر عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه وبالتالي فإنه يعبر عن مدى صلاحية تلك الفقرة لقياس المجال الذي تنتمي له، ولقياس

الاتساق الداخلي لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه تم قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (٣) قياس الاتساق الداخلي لأبعاد الأتماط القيادية

بعد النمط الترسلّي		بعد النمط الديمقراطي		بعد النمط الأوتوقراطي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٤٤٢	١	**٠,٤٧٠	١	**٠,٥٦٣	١
**٠,٤٢٩	٢	**٠,٤٦٠	٢	**٠,٣٢٩	٢
**٠,٣٣٦	٣	**٠,٣٢٥	٣	**٠,٥١٩	٣
**٠,٤٣٦	٤	**٠,٣٣٢	٤	**٠,٤٥٣	٤
**٠,٣٨٢	٥	**٠,٣٠٣	٥	**٠,٣٢٨	٥
**٠,٣٩٣	٦	**٠,٤٦١	٦	**٠,٣٦٠	٦
**٠,٣١٩	٧	**٠,٥١٣	٧	**٠,٣١٥	٧

**معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠١$)

النمط الترسلّي مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠,٣١٩) و (٠,٤٤٢).

• الصدق البنائي: Structure validity

وهو يقيس مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات جميعاً أو جميع فقرات الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط لجميع مجالات الاستبانة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) وبالتالي فإن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) الى أن قيم معامل الارتباط لعبارة كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠١$) مما يؤكد مناسبة العبارات لقياس البعد الواردة فيه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط لعبارة بعد النمط الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠,٣١٥) و (٠,٥٦٣)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارة بعد النمط الديمقراطي مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠,٣٠٣) و (٠,٥١٣)، كما تراوحت قيم معامل الارتباط لعبارة بعد

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

رقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الإحصائية (Sig).
1	النمط الأوتوقراطي (التسلطي)	**٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
2	النمط الديمقراطي (الثوري)	**٠,٨٦٩	٠,٠٠٠
3	النمط الترسلّي (التسيبي)	**٠,٧٦٥	٠,٠٠٠
4	علاقة المعلمة بقيادة المدرسة	**٠,٨٦٥	٠,٠٠٠
5	علاقة المعلمة بزميلاتها	**٠,٧٠٥	٠,٠٠٠
6	علاقة المعلمة ببيئة العمل	**٠,٧٠٥	٠,٠٠٠
7	علاقة المعلمة بالراتب والمكافآت والترقيات	**٠,٨٥٤	٠,٠٠٠

* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

** لارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

ج- ثبات الاستبانة Reliability

مقبولا لمعامل كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة، ويبدو واضحا من الجدول بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة مرتفعة وأكبر من الحد الموصى به (٠,٦٠)، حيث تراوحت بين (٠,٨٣٣) و (٠,٨٧١) وكذلك لكل فقرات الدراسة كان أكبر من (٠,٧٠) حيث بلغ (٠,٩١) كما يتضح من الجدول أيضاً ارتفاع قيمة الصدق الذاتي لكل مجال حيث تراوحت بين (٠,٩١) و (٠,٩٣)، مما يعني ارتفاع معامل الثبات.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج فيما لو تم توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، مما يعني أننا نحصل على نفس النتائج لو أعيد توزيعها عدة مرات على نفس الأفراد خلال فترات زمنية معينة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لتحقق من ثبات الاستبانة (جدول رقم ٧)، ويعتبر مستوى (٠,٦٠) لمعامل كرونباخ ألفا مقبولا لكل مجال من مجالات الدراسة، كما يعتبر المستوى (٠,٧٠)

جدول (٥) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

رقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
١	مجالات النمط القيادي	٧	٠,٨٦٨	٠,٩٣
٢	النمط الديمقراطي	٧	٠,٨٦١	٠,٩٢
٣	النمط الترسلّي	٧	٠,٨٥٨	٠,٩٢

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
 " ما النمط القيادي السائد لقائدات المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لتقديرات مجتمع الدراسة على أبعاد وعبارات المحور الأول من أداة الدراسة الذي يقيس واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية بمدينة تبوك، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٨).

وبناءً على ما سبق تكون الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق) قابلة للتوزيع على أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

عرض ومناقشة النتائج

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير لنتائج الدراسة، بعد تطبيق أداة الدراسة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة حول واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، مرتبة تنازليا حسب البعد

الرتبة وفق المتوسط	رقم العبارة في الأداة	العبارات والأبعاد لواقع النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
١	٣	تفوض القائدة بعض صلاحياتها للمعلمات.	٢,٥٠	٠,٧٦٩	عال
٢	٧	تحرص القائدة على التعاون مع المعلمات دون الانحياز لأحد.	٢,٤٥	٠,٧٢١	عال
٣	٥	تشارك المعلمة القائدة في اتخاذ القرارات.	٢,٤١	٠,٨١٧	عال
٤	٤	تحرص القائدة على تلبية احتياجات المعلمة.	٢,٣٠	٠,٧٥٤	متوسط
٥	١	تتيح القائدة الفرصة للمعلمات في وضع خطة العام الدراسي الجديد.	٢,١٧	٠,٧٩٥	متوسط
٦	٦	تحرص القائدة على توفير بيئة العمل الملائمة.	١,٩٣	٠,٨١٠	متوسط
٧	٢	تتيح القائدة الفرصة للمعلمات في التعبير عن الآراء بحرية حتى لو تعارضت مع آرائها.	١,٩٢	٠,٨٩٦	متوسط
المتوسط العام لبعد لنمط الديمقراطية					
			٢,٢٣٨٩	٠,٢٧٥٣٠	متوسط
١	٦	تضع القائدة حواجز بينها وبين المعلمات في التعامل.	٢,٥٤	٠,٨٥٥	عال
٢	٧	تقوم القائدة بحل المشكلات التي تواجه بيئة العمل دون مشاركة المعلمات.	٢,٥١	٠,٨٨٣	عال
٣	١	تفرض القائدة تعليماتها على المعلمات.	٢,٣٣	٠,٧٩٨	متوسط
٤	٢	تتفرد القائدة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة العمل داخل المدرسة.	٢,٢٤	٠,٧٣٤	متوسط
٥	٥	تلتزم القائدة الجميع بإتباع التعليمات التي تفرضها.	٢,٠٥	٠,٨٥٢	متوسط
٦	٣	توزع القائدة المهمات على المعلمات دون مراعاة للظروف.	١,٦٥	٠,٧٤٥	منخفض
٧	٤	لا تتقبل القائدة الآراء والمقترحات.	١,٥٤	٠,٧٦٩	منخفض
المتوسط العام لبعد النمط الأوتوقراطي					
			٢,١٢٢٤	٠,٢٩٨	متوسط
١	٢	تتسم اجتماعات القائدة بالارتجال والرتابة.	١,٧٩	٠,٧٩١	متوسط
٢	٦	تتساهل القائدة في إعطاء التوجيهات والتوصيات للمعلمات.	١,٧٥	٠,٨٢٦	متوسط
٣	٧	لا تهتم القائدة بمتابعة أداء المعلمات داخل الفصول الدراسية.	١,٦٨	٠,٨٥٣	متوسط
٤	٥	لا تهتم القائدة بغياب المعلمات.	١,٥٥	٠,٧٣٣	منخفض
٥	٣	تتساهل القائدة مع المعلمات المقصرات في عملهن.	١,٥٤	٠,٧٦٨	منخفض

٦	٤	توافق القائدة على القرارات التي تتعلق بطبيعة العمل داخل المدرسة دون مراجعتها.	١,٤٢	٠,٦٤٤	منخفض
٧	١	تتجنب القائدة مواجهة المشكلات التي تواجه بيئة العمل.	١,٣٤	٠,٦٢٨	منخفض
المتوسط العام لبعء النمط الترسلّي			١,٥٨	٠,٣٠٨	منخفض
النمط القيادي (الكلّي)			١,٦٨	٠,١٦٤	متوسط

المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، وقد يعزى عدم وصول مستوى النمط القيادي إلى المستوى العالي لوجود بعض المعوقات والصعوبات التنظيمية والمهنية في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، والتي تحول دون تحقيق مستوى عال من النمط القيادي، ولهذا نجد أن تقييمهم كان يميل إلى الوسط على الدرجة الكلية، وكذلك بالنسبة على أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطي، ونمط القيادة الديمقراطي، في حين أن تقييمهم على بعد نمط القيادة الترسلّي جاء بمستوى منخفض، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود اقتناع لدى غالبية المعلمات بأن الأسلوب التسلسلي غير متبع في المدارس الأهلية المتوسطة، وهذا يؤكد حرص المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية على الالتزام بالتعليمات المهنية التي تصدرها وزارة التعليم.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة (طحوح، ٢٠١٦)، والتي طبقت على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وبينت نتائجها تفوق نمط القيادة بشكل عام، وكذلك وتفوق نمط

توضح النتائج في الجدول (٦) أن واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك بشكل عام جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,١٦٤)، وبالنسبة لواقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك على كل بعد من أبعاد النمط القيادي، فقد جاء بعد نمط القيادة الديمقراطي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٢٣٨٩) وانحراف معياري (٠,٢٧٥٣٠) وبمستوى متوسط، يليه في الترتيب الثاني بعد النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (٢,١٢) وانحراف معياري (٠,٢٩٨) وبمستوى متوسط، وجاء بعد النمط الترسلّي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (١,٥٨) وانحراف معياري (٠,٣٠٨)، وبمستوى منخفض.

وهذه النتيجة تدل على مستوى مقبول نوعاً ما لمستوى النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة من وجهة نظر المعلمات اللواتي يعملن بمهنة التدريس في

القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية. وكذلك مع الدراسة السرحي (٢٠١٦)، والتي أظهرت أن النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية بمدينة تبوك جاء ضمن المستوى العالي، وأن درجة النمط القيادي الديمقراطي كانت مرتفعة، ودرجة النمط الأوتوقراطي كانت متوسطة.

وفيما يتعلق بنتائج العبارات في كل بعد من الأبعاد الثلاثة للنمط الديمقراطي، فهي كما يلي :

١-١: واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة، في بعد النمط الديمقراطي: بينت النتائج إن واقع النمط الديمقراطي في النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية بمدينة تبوك قد جاء ما بين عال ومتوسط، وقد حلت العبارة (٣) "تفوض القائدة بعض صلاحياتها للمعلمات" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢،٥٠)، وانحراف معياري (٠،٧٦٩)، وبمستوى تقدير عال، وحلت العبارة (٢) "تتيح القائدة الفرصة للمعلمات في التعبير عن الآراء بحرية حتى لو تعارضت مع آرائها" في الترتيب الأخير، بمتوسط

حسابي (١،٩٢)، وانحراف معياري (٠،٨٦٩) وبمستوى تقدير متوسط.

٢-١: واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة، في بعد النمط الأوتوقراطي: أشارت النتائج إلى أن واقع النمط الأوتوقراطي في النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك، يتراوح ما بين المستويين العالي والمنخفض، وقد حلت العبارة (٦) "تضع القائدة حواجز بينها وبين المعلمات في التعامل" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢،٥٤)، وانحراف معياري (٠،٨٥٥)، وبمستوى تقدير عال. وحلت العبارة (٤) "لا تتقبل القائدة الآراء والمقترحات" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١،٥٤)، وانحراف معياري (٠،٧٦٩) وبمستوى تقدير منخفض.

٣-١: واقع النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية المتوسطة، في بعد النمط الترسلّي: أشارت النتائج إلى أن واقع النمط الترسلّي في النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية بمدينة تبوك، يتراوح ما بين المستويين العالي والمتوسط، حيث

حلت العبارة (٢) "تتسم اجتماعات القائدة بالارتجال والرتابة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١،٧٩)، وانحراف معياري (٠،٧٩١)، وبمستوى تقدير متوسط، وحلت العبارة (١) "تتجنب القائدة مواجهة المشكلات التي تواجه بيئة العمل" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١،٣٤)، وانحراف معياري (٠،٦٢٨) وبمستوى تقدير منخفض.

ملخص نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن واقع النمط القيادي في المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة تبوك بشكل عام جاء ضمن المستوى المتوسط، وجاء بعد نمط القيادة الديمقراطي في الترتيب الأول وبمستوى متوسط، يليه في الترتيب الثاني بعد نمط القيادة الأوتوقراطي وبمستوى متوسط أيضاً، وجاء بعد القيادة الترسلي في الترتيب الثالث وبمستوى منخفض.

ثانياً : التوصيات وأليات العمل المقترحة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية؛ تقدم الباحثة عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

أولاً: **توصي الدراسة إدارة التعليم** بمنطقة تبوك بالعمل على رفع مستوى الرضا

الوظيفي لدى المعلمات بمدينة تبوك، وذلك من خلال ما يلي:

- التركيز على إكساب المعلمات مهارات متنوعة في مجال التعليم من خلال إخضاعهن لدورات تدريبية تمكنهن من رفع مستوى أدائهن في التدريس وزيادة أفق التفكير والإبداع لديهن.

- التحفيز المادي مثل: (تحسين سقف الراتب، الزيادات السنوية حسب مستوى الأداء) و التحفيز المعنوي مثل: (تكريم المعلمة المتميزة على مستوى المدرسة، وكذلك على مستوى المدينة، وخطابات الشكر الموجهة من قبل قائدة المدرسة للمعلمة مقابل عمل مميز، وكذلك سيادة العدالة التنظيمية، وغيرها).

- إعادة النظر بنظام المكافآت؛ بحيث تتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به المعلمة، على أن يتميز نظام المكافآت بالعدالة بين جميع المعلمات، وضرورة اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للمعلمات.

- تحسين النمط القيادي السائد في المدارس الأهلية بمدينة تبوك من خلال القيام بالإجراءات التالية:

خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. **مجلة الدراسات التربوية والنفسية - سلطنة عمان، ١١ (١)، ١٧-٣٥.**

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). **قادة المستقبل: القيادة الجديدة، ط١. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.**

- أحمد، عباس بلة. (٢٠١٠). **مبادئ الإدارة المدرسية. ط١. الرياض: مكتبة الرشد-ناشرون.**

- اسليم، فادي سامي راشد. (٢٠١٣). **الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.**

- اندش، حميدة التهامي ومجاهد، نجوى محمد وقصيبيات، سعاد هاشم والمهدي، سوزان محمد. (٢٠١٢). **الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الاساسي بمدينة مصراته الليبية. مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٣ (٤)، ١٨٦٧-١٨٩٢.**

- التويجري، عبدالله بن خليفة. (٢٠٠٩). **الأنماط القيادية لمديري المدارس في مدينة بريدة في المملكة العربية السعودية وأثرها**

- تدعيم نمط قيادي يتصف بالمرونة ويساعد على وجود علاقات جيدة بين القائدة والمعلمات؛ بما يوفر مستوى عال من التعاون بين الأقسام.

- توجيه قائدة المدرسة إلى منح بعض الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرار للمعلمات وفق ما يسمح به النظام والتعامل مع المعلمات بعدالة، بالإضافة إلى تدريبها على الأساليب التدريسية التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

القران الكريم

- إبراهيم، جيهان أحمد حلمي والريدي، هويدة حنفي أحمد. (٢٠١١). **الصلابة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى بعض معلمي التربية الخاصة. مصر، التربية (جامعة الأزهر)، ١٤٦ (٦)، ٣٢١-٣٥٩.**

- أبو الخير، عبدالعزيز عامر. (٢٠١٣). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.**

- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٧). **استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من**

- في الرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الداية، سناء محمد عطالله. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- الدخيل، محمد بن علي أحمد. (٢٠١٧). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، كلية الأعلام.
- دهيش، خالد بن عبدالله. (٢٠٠٦). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). ط١. الرياض: مكتبة الرشد- ناشرون.
- رمضان، رشيدة عبدالرؤوف. (٢٠١١). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية. الكويت، المجلة التربوية، ٢٦ (١٠١)، ١٨٩-٢٤٦.
- السرحي، محمد شفيق حسان. (٢٠١٦). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية
- بوزارة التربية و التعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- الشرايدة، سالم أحمد. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط٢. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشمري، سعود بن محمد. (٢٠١٦). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. دراسات - العلوم الانسانية و الاجتماعية- الاردن، ٤٣، ٤٠٥-٤٢٢.
- الشهري، ميعاد بنت عبدالله بن خلوقة. (٢٠١٦). الأساليب الاشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية.
- الصبحي، مها مرزوق حامد. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي والقلق العام لدى عينة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية و الأهلية. السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس -، ٤ (١)، ٢٣٧-٢٦٨.

- الصليبي، محمود عيد المسلم و السعود، راتب سلامة. (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلنشارد و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات - العلوم التربوية- الاردن، ٣٧ (٢)، ٤٨٨-٥٠٣.
- طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد. (٢٠١٦). تأثير انماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- عابدين، محمد عبدالقادر. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة. ط٣. عمان: دار الشروق.
- العازمي، عايض رجا عايض عواد و عبدالرحيم، خالد على محمد. (٢٠١٣). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين: بالتطبيق على المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت. فكر وإبداع - مصر، ٧٦، ٥٤٩-٥٩١.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبدالفتاح، محمد زين العابدين. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بشركات التعليم والتدريب المشغلة للسنة التحضيرية في الجامعات السعودية: السنة التحضيرية جامعة تبوك نموذجاً. مصر، عالم التربية، ١٥ (٤٥)، ٨٩-١٨١.
- عبدالله، مزعل الحربي؛ وعبد العاطي، حلقان أحمد. (٢٠١٦). مقدمة في الإدارة التربوية. ط٢. حفر الباطن: مكتبة الرشد-ناشرون.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العرابيد، نبيل أحمد محمود. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- فليه، فاروق محمد وعبدالمجيد، عبده السيد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في

-
- Study of Private Sector Schools' Teachers). **Life Science Journal**, 11 (4), 87-86.
- Almutairi, D. (2017). Work-Family Conflict, Social Support and Job Satisfaction among Saudi Female Teachers in Riyadh, Saudi Arabia. **Journal of Educational Sciences**, 29 (2), 287-289.
- Antonakis, J.; Avolio, B & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, 14, 261-295.
- Aunga, D & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. **International Journal of Educational Policy Research and Review** , 4 (4), 42-52.
- Bota, O. (2014). Job satisfaction of teachers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , 83 , 634-638.
- Braun, S.; Peus, C.; Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The**
- إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (١٤٣٣). - الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيم - تطبيقات). ط١. الرياض: مكتبة الرشد - ناشرون.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Abdulghani, N. (2016). A Correlation Study Of Principals' Leadership Styles On Teachers' Job Satisfaction In Girls' Private Elementary Schools In Saudi Arabia. **PhD**, Pennsylvania State University.
- Adams, C. (2016). Teacher Professional Capital: The Relationship between Principal Practice and Teacher Job Satisfaction. **PhD**, Loyola Marymount University.
- Afshinpour, S. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, 27, 156-169.
- Ali, N.; Ali, S.; Ahsan, A.; Rahman, W & kakakhel, S. (2014). Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical
-

-
- **Business and Economic Horizons** , 5 (2), 35-46.
- Karabiyik, B & Korumaz, M. (2014). Relationship Between Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Level. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 116, 826-830.
- Kiboss, J & Jemiryott, H. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. **Journal of Education and Human Development**, 3 (2), 493-503.
- Nadarasa, T & Thuraisingam, R. (2014). The Influence Of Principals' Leadership Styles On School Teachers' Job Satisfaction –Study Of Secondary School In Jaffna District. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 4 (1), 1-7.
- Nyenyembe, F.; Maslowski, R.; Nimrod, B & Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. **Universal Journal of Educational Research**, 4(5), 980-988.
- Olcum, D & Titrek, O. (2015). The Effect Of School Leadership Quarterly, 24, 270-283.
- Falokun, S. (2016). Educational Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. **PhD**, Grand Canyon University.
- Falokun, S. (2016). Educational Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. **PhD**, Grand Canyon University.
- Gil-Flores, J. (2017). The Role of Personal Characteristics and School Characteristics in Explaining Teacher Job Satisfaction. **Revista de Psicodidáctica**, 22(1), 16–22.
- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. **International Journal of Applied Research**, 2(4), 35-45.
- Greiman, B. (2009). Transformational Leadership Research In Agricultural Education: A Synthesis Of The Literature. **Journal of Agricultural Education**, 50 (4), 50-62.
- Ibraheem, S.; Mohammad, S.; AL-Zeaud, H. & Batayneh, A. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. **BEH**
-

teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. **Personality and Individual Differences**, 120, 171-178.

Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 197, 1936 – 1946.

– Perera, H.; Granziera, H & McIlveen, P. (2018). Profiles of