

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد
من وجهة نظر المعلمين

أ. بديعة موسى بدارنة

وزارة التربية والتعليم الأردنية - قصبة إربد

(تاريخ الاستلام 2023/04/11، تاريخ القبول 2023/06/18)

The Leadership Behavior Pattern of Secondary School Principals in the Directorate of
Education Kasbah Irbid From the Teachers' Perspective

Mr. Badia Musa Badarna

Jordanian Ministry of Education - Irbid District

(Received 11/04/2023, Accepted 18/06/2023)

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، واختلاف ذلك وفقاً لعدد من المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٢٥) فقرة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠٢) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد هو النمط الديمقراطي وجاء بدرجة كبيرة، ثم جاء بدرجة متوسط مجالي النمط التسلطي، والنمط الفوضوي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق حسب متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من ٥ سنوات.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، النمط، المدارس الثانوية، لواء قصبة إربد.

ABSTRACT:

The current study aimed to detect the leadership behavior pattern of secondary school principals in the Directorate of Education Kasbah Irbid from the teachers' perspective, and to reveal whether there are differences attributable to the study variables. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed by applying a questionnaire of (25) items to a random sample (n = 302) teachers. The findings of the study showed that the leadership behavior pattern of secondary school principals in the Kasbah of Irbid district is the dominant democratic pattern and came to a high degree. While the two domains of the authoritarian style, and the chaotic style obtained a medium degree. It was also found that there were no statistically significant differences in the participants' responses attributable to the variables (gender and educational qualification), while there were differences due to the variable years of experience in favor of less than 5 years.

Keywords: leadership behavior, style, secondary schools, Kasbah Irbid District.

المقدمة :

كما أن النمط القيادي هو " مجموع الإجراءات أو الأعمال التي يمارسها القائد من خلال أسلوب علمي يتراوح بين التمكن، والقيادة الفوضوية، والديمقراطية، والبيروقراطية". **Boukis, Christos, Daunt & Papastathopolus, 2020:** (2).

وهو حصة تفاعل مجموعة من السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، والتي تبرز بشكلها الظاهري باعتبارها سلوكاً مفضلاً من القائد نفسه **(Yukl, Gordon & Taber, 2002, 171)**. ويرى ميمون وإيميلش وروث **(Mymon, Elimelech & Roth, 2020: 1)** بأن السلوك القيادي " نوع من السلطة والقوة التي تمارس وتؤثر على مجموعة المسؤولين وعلى المخرجات التنظيمية، وهو مجموع سلوكيات القائد للتأثير في التابعين من جانبي الأداء وضمان حسن سير العمل".

يتبين مما سبق أن النمط القيادي هو السلوك الذي يمارسه المسؤول مع العاملين في المؤسسة، بهدف التأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأن هذا السلوك قد يتغير من قائد إلى آخر، ومن موقف إلى آخر.

وتتعدد أنماط القيادة التي يمكن تطبيقها في المدارس، وتشير الأدبيات إلى أن أكثر هذه الأنماط شيوعاً هي: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلسلي، والنمط القيادي المتساهل. وقد ذكرت طيارة (٢٠١٨) أن نمط السلوك الديمقراطي يطلق عليه عدة مسميات منها: التعاوني، والمشارك، والاستشاري والإيجابي. ويقوم على أساس احترام شخصية العاملين، والإقناع، وأن القرار للأغلبية بالاعتماد على أسس معينة، ومنح حرية التصرف المنضبط، وحرية إبداء الرأي، والمشاركة في عملية صنع القرار، ووجود قنوات اتصال متنوعة في كل الاتجاهات.

ويستند هذا النمط على احترام الأفراد وشخصياتهم وآرائهم، انطلاقاً من أن تعدد العقول السوية أقدر على تقييم الأفكار الصائبة من العقل الواحد، وهي قيادة جماعية إنسانية تركز على الاهتمام بالعاملين وتحقيق الإخلاص في العمل **(Sharma, & Singh, 201, 56)**. كما يقوم تفويض بعض المهام والواجبات لذوي القدرة والكفاءة من العاملين، مما يساهم في تنمية قدراتهم

تمثل القيادة أساس نجاح الأفراد والمؤسسات وتميزها؛ إذ لا يمكن التطور والإبداع في أي عمل دون قيادة فاعلة، ذلك أن الذي يميز مؤسسة تربوية أو غير تربوية هو مدى فعالية القيادة، ولقد وردت آيات قرآنية كثيرة تركز على القيادة وسمات القادة وخصائصهم، كالرحمة، والعدل، والأمانة، والإخلاص وغيرها، قال تعالى: **{لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ }** (سورة التوبة: الآية ١٢٧). وقال تعالى: **{فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }** (سورة آل عمران: الآية ١٥٩).

وإن القيادة التربوية الرشيدة عقلاً وتفكيراً ومسلكاً باتت مهمة اليوم لملاحقة التطورات العلمية في ميدان الإدارة التربوية، فالجمود لا يتناسب وصفة القائد المحدد والمتبع (آدم ومحمد، ٢٠٢٠، ص ١٥٧).

وترتبط القيادة بالرضا النفسي للجماعة، وهي عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والعاملين ضمن موقف معين، بحيث يساهم القائد في التأثير في سلوك الأفراد بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (أبو طاحون، ٢٠١٢، ص ٣٧). ويسعى القادة إلى تحفيز العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية، ولعل الفرق الجوهرية بين المؤسسات هو القيادة الفاعلة **(Alshammari, 2018, 119)** كما تشكل القيادة داخل المؤسسات التعليمية الأساس في تحقيق أهدافها وتميزها وكفاءتها وفعاليتها (أبو طاحون ٣٩).

وبناء على النظريات التي تناولت القيادة وفعاليتها، فقد اقترح الباحثون العديد من الأنماط المختلفة للقيادة حيث لا يوجد نمط معين للقيادة يمكن اعتباره عالمياً. وعلى الرغم من أنماط القيادة المتنوعة، فإن القائد الجيد أو الفعال يلهم، ويحفز. ويجب أن يكون صاحب رؤية، وعاطفي، ومبدع، ومرن، وملهم، ويبدأ بالتغيير **(Amanchukwu, Stanley & Ololube, 201, 5)**.

مشكلة الدراسة:

يُعد مدير المدرسة القائد الذي يسعى نحو تطوير مدرسته من خلال الارتقاء بأداء المعلمين، ويكون ذلك من خلال أمور كثيرة كبناء الثقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، وتطبيق العدالة التنظيمية، وتنمية الروح المعنوية وغير ذلك، ولعل نمط السلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة له الدور الحاسم في تحقيق ما سبق. ولقد اختلفت نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة الأردنية، فقد بينت دراسة فتاح وآخرون (Fattah, et al, 2018) أن النمط الدكتاتوري هو النمط السائد في مدارس العاصمة عمان، في حين أشارت دراسة عويس (2020) أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في مدارس محافظة عجلون. ولعل الباحثة من خلال خبراتها في المدارس لاحظت وجود اختلاف في نمط السلوك القيادي، وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع عن السؤالين الآتيين:

- ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروقات دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في مدارس لواء قصبة إربد تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

يتطلب موضوع القيادة المزيد من البحث والدراسة لما تتمتع به القيادة من قدرة كبيرة على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن أهمية القائد الذي يمثل الأساس في تحقيق المدارس لأهدافها بكفاءة وفعالية، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تتناول الأنماط القيادية لمديري المدارس إلا أن موضوع القيادة وفعاليتها تبقى بحاجة إلى مزيد من الدراسات.

- الأهمية العملية:

وخبراتهم، ويسهم في رفع مستوى الروح المعنوية ويسهم في توفير بيئة يسودها الاحترام، والثقة، والعدالة والموضوعية، والتشجيع على الإبداع والابتكار (عابدين، 2012، ص 1431).

أما النمط القيادي التسلطي فإنه يركز على الاهتمام بالعمل مع إهمال العاملين، ويستند إلى خضوع جميع العاملين لرأي القائد، ويتولى القائد العمل الإداري تخطيطاً ورقابة وتوجيهاً وتقيماً، ويتميز بانفصال القائد عن الجماعة، ويستخدم القائد في هذا النمط الحوافز الإيجابية غالباً، والحوافز السلبية والعقاب بشكل نادر (Dolly, 2018, 211).

& Nonyelum, 2018, 211)

والقائد الأوتوقراطي يتخذ جميع القرارات بنفسه، ويقوم بمعاينة المرؤوسين بسرعة وبشدة عندما تكون النتائج مخيبة للآمال، كما أنه يركز على النتائج والمهام أكثر من التركيز والاهتمام بالعاملين؛ ولذلك لا تكون هناك علاقات إنسانية (Janse, 2018, 3).

وترى الباحثة أن النمط الأوتوقراطي قد يكون مناسباً في حالة الرغبة في الحصول على نتائج سريعة وتحقيق أهداف قصية الأجل، غير أنه نمط يلغي العلاقات الإنسانية، ويجعل البيئة مشحونة بالتوتر والقلق.

أما النمط القيادي المتساهل فإنه يقوم على أسلوب منح الحرية للمرؤوسين في أداء الأعمال المسندة إليهم دون رقابة منه أو توجيه، وهو يعتمد على المرؤوس في تحقيق الأهداف ولكن هذا النمط يسهم في تقليل الإنتاجية، ويمنح القائد المتساهل الحرية الكاملة للتأباع في العمل على تحقيق الأهداف بالطرق التي يحبونها، وقد يقوم بالإشراف على ذلك ولكن بشكل قليل جداً (Linge, 2016, 241) (Shikalieh & Asiimwe, 2016). والقائد المتساهل يتخلى عن المسؤوليات، ويتجنب اتخاذ القرارات، وهذا النوع من القيادة لا يمارس رقابة صارمة على المرؤوسين، ولا يقدم لهم ملاحظات بشكل مستمر، كما أن مهارات الاتصال تكاد تكون ضعيفة.

ولا شك أن السلوك القيادي هو العامل الحاسم في تميز المؤسسة وتطورها، وتحقيقها للأهداف المرجوة (الغريب، 2020، ص 231).

وبناء على ما سبق فإن ممارسة القادة للأنماط القيادية أو لنمط دون آخر يترتب عليه نجاح المؤسسة من عدمه، ولا شك أن اختيار النمط القيادي المناسب هو الأساس في نجاح وتميز المؤسسة عن غيرها.

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير فلم يعد هناك مجال لنجاح أي مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس تتمثل في تمتع أصحاب القرار فيها بصفات قيادية تتيح لصاحب القرار إمكانية اتخاذ القرارات بشكل مناسب، وتفسح له المجال في إقناع الآخرين لما للقيادة من دور كبير ومؤثر في تحقيق أهداف المؤسسات وتطوير أدائها والعاملين فيها، وتحقيق الرضا لهم، حيث إن إلزام المسؤولين بتوجيهات القائد يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد ونمط قيادته.

فالقيادة أمرٌ ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، حيث تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة (حافظ، ٢٠١٤، ١٣٥).

ويشير السكارنة (٢٠١٠، ١٠١) إلى أن القيادة تكمن أهميتها في أنها ركيزة أساسية في تيسير أمور الجماعة وتحقيق أهدافها، كما أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق ومتسلسل ومرتب.

أما الشافعي (٢٠١٦، ٢٢) فيرى بأن أهمية القيادة تكمن في أنها تعمل على تعميق الجوانب الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر المستطاع، من أجل مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة.

وعرف جيبسون وايفانسيغيش ودونيلي وكونوباسكي (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2003, 55) القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في قيم وأفكار وسلوك الأفراد والجماعات، وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد وفقاً لأهداف المنظمة".

وعرفها عسكر (٢٠١٢، ١٤) بأنها: "المقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بحكمة وعقلانية، وباستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وامتلاك المقدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير، والتوفيق بين طموح المرؤوسين، بهدف تحقيق الخطط المرسومة للمؤسسة بدقة وفاعلية.

تتمثل أهمية الدراسة العملية بما يمكن أن تكشفه الدراسة عن النمط القيادي السائد الممارس في المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد، وما يمكن أن تكشفه عن الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها، وقد تغيد مديري المدارس أنفسهم في التركيز على النمط الديمقراطي في إدارة مدارسهم، فضلاً عما يمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

– النمط القيادي: يعرف السالم (٢٠١٥، ٥٩) النمط القيادي بأنه سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية، وتعامله مع مرؤوسيه، وهو سلوك روتيني، يومي، ومتكرر، واعتيادي، بالنسبة للقائد التربوي، تتم ملاحظته من قبل المرؤوسين، والنمط القيادي يمثل علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وهناك أنماط قيادية كثيرة مختلفة يمارسها المدراء مع المرؤوسين كالنمط الاستبدادي، والديمقراطي، والمتسيب. ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد، الذي يقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدها الباحثة.

– لواء قصبة إربد: ويقصد به المناطق التي تمتد وسط مدينة إربد في شمال المملكة الأردنية الهاشمية، والمناطق الشمالية من القصبة التي تتضمن مجموعة من القرى يبلغ عددها (١٣) قرية التي فيها المدارس الثانوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

حدود الدراسة:

- الحد البشري: عينة عشوائية من المعلمين.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في مدارس لواء قصبة إربد.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2021/2022).
- الحد الموضوعي: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس.

الأدب النظري:

باعتبارها سلوكاً مفضلاً من القائد نفسه (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

وتعتبر القيادة الديمقراطية النموذج الأفضل للقيادة. لذا يجب أن يمتلك القائد المعايير الاجتماعية والعقلية، يعمل على إيجاد مناخ يفضي إلى التطوير المهني والاستقرار. كما أن القادة الديمقراطيون يجعلون الأنشطة تعاونية لأن المشاريع والقرارات تحتاج إليها مشاركة عالية لأنها تنطوي على مشاركة الفريق. علاوة على ذلك يشارك العاملون في عملية صنع القرار، مما يحسن أداء الموظف (Edirisinghe, 2020).

ويستند هذا النمط على احترام الأفراد وشخصياتهم وآرائهم، انطلاقاً من أن تعدد العقول السوية أقدر على تقييم الأفكار الصائبة من العقل الواحد، وهي قيادة جماعية إنسانية تركز على الاهتمام بالعاملين وتحقيق الإخلاص في العمل (Sharma, & Singh, 2013).

ويقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتقويض الصلاحيات، وأن القرارات تأتي بعد المشاركة العميقة في بلورة القرار، حيث يتم التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين ويقوم القائد في عملية التحفيز ورفع المعنويات، والتعامل وفق العلاقات الإنسانية (Sanghan, 2007).

أما القيادة التسيبية ففيها يتجنب القائد دوره كقائد ويترك دوره كقائد ويترك قوته وسلطاته، ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم، فهم من يضعون الأهداف والحلول وهم مدربين أنفسهم بأنفسهم على حسب الأداء، لينقلص دور القائد المتسبب في النهاية على تلبية حاجات المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. إن القيادة التسيبية تُهمل دور القائد وتهمل القيادة السلطوية وهذا النوع من القيادة غير مجدي ويؤدي إلى خسائر بسبب عدم ممارسة القيادة على أعمال المرؤوسين (سيف, 2018).

ويمنح القائد المتساهل الحرية الكاملة للأتباع في العمل على تحقيق الأهداف بالطرق التي يحبونها، وقد يقوم بالإشراف على ذلك ولكن بشكل قليل جداً، ويتوسع القائد في تقويض الصلاحيات للمرؤوسين (Linge, Shikalieh & Asiimwe, 2016).

والقائد المتساهل يتخلى عن المسؤوليات، ويتجنب اتخاذ القرارات، وهذا النوع من القيادة لا يمارس رقابة صارمة على المرؤوسين، ولا

وتستنتج الباحثة من خلال طرح تعريفات القيادة للباحثين بأن القيادة هي الأعمال والممارسات التي يقوم بها القائد، بحيث يكسب محبة مرؤوسيه، وثقتهم ومساندتهم له، بحيث يتمكن من بناء فريق متكامل مبني على الثقة والتعاون، لتحقيق الرؤية والأهداف المرسومة.

وقد جاء ظهور العديد من الأنماط القيادية في المؤسسات استجابة لمتطلبات المؤسسات المختلفة، التي تسعى دائماً إلى تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات، والأفراد العاملين فيها، فإصلاح المؤسسات ذات الإنجاز المتدني من أهم الأهداف التي تسعى إليها القيادة العصرية إلى تحقيقها، بحيث تكون أكثر فاعلية وملائمة في مناحات المؤسسات، من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية، وإلى تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية والمناخ الذي يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام (الغامدي، ٢٠٠١، ٧٩).

وإن تبني أنماط قيادة تتسم بالديمقراطية يمنح فرصة أكبر للعاملين وبشكل منتظم لممارسة أدوار قيادية بالمدرسة، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وتوسيع دورهم ليتجاوز حدود حجرة الدراسة، وممارسة أدوار غير متوقعة منهم، كل ذلك ربما يعود بالعديد من الفوائد الإيجابية على المناخ التنظيمي في المدرسة، على سبيل المثال: تعزيز مبادئ الديمقراطية في ممارسة العمل الإداري داخل المدرسة، عن طريق ما يحدث من مشاركة فعالة، وزيادة شعور المعلمين باحتراف المهنة، وتشجيع نشر ثقافة التغيير التنظيمي وإضفاء الحيوية على عمل المعلمين عن طريق تفاعلهم مع زملائهم (العجمي، ٢٠١٠، ٦٧).

ويرى السالم (٢٠١٥، ٥٩) أن النمط القيادي هو "سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية، وتعامله مع مرؤوسيه، وهو سلوك روتيني، يومي، ومتكرر، واعتيادي، بالنسبة للقائد التربوي، تتم ملاحظته من قبل المرؤوسين، والنمط القيادي عملية تتميز، بفاعلية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وهناك أنماط قيادية يمارسها المديرون مع المرؤوسين كالنمط الاستبدادي، والديمقراطي، والمتسبب". وهو حصيلة تفاعل مجموعة من السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، والتي تبرز بشكلها الظاهري

فلسطين، حيث اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا ارتباطيًا، وتمثلت عينتها (٣١٥) معلما ومعلمة، طبق عليهم استبانة من إعداد الباحثة، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتبين وجود مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بدعوة المديرين إلى زيادة ممارسة النمط الديمقراطي.

وهدف دراسة فنوشة (٢٠٢٣) التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة في الجزائر، حيث اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا ارتباطيًا، وتمثلت عينتها ب(٥٠) معلما طبق عليهم استبانة أعدتها الباحثة، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج مستوى متوسط من العلاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لمعلم المرحلة المتوسطة، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة وبدرجة عالية. وأوصت الدراسة بإعداد دورات خاصة بالتدريب على ممارسة لقيادة في المؤسسات التعليمية وحث المديرين على حضورها.

وهدف دراسة مقبول (٢٠٢١) التعرف على النمط القيادي لدى مديري المدارس في ضواحي القدس ورام الله والبيرة الحكومية وعلاقته في الانغماس الوظيفي كما يدركه المعلمون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي بتطبيق استبانتين على (١٢٠٠) معلما ومعلمة، بينت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس حيث جاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء النمط التسلسلي والتسبيبي بدرجة قليلة، كما أظهرت النتائج وجود فروقات حسب الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتوجيه مديري المدارس لاتباع النمط الديمقراطي في ممارسات القيادة والابتعاد عن النمطين الاتوقراطي والتسبيبي. وهدفت دراسة الديحاني (٢٠٢١) التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات في المرحلة المتوسطة بدولة

يقدّم لهم ملاحظات بشكل مستمر، كما أن مهارات الاتصال تكاد تكون ضعيفة (Al-Malki & Juan, 2018).

كما لا يتدخل القائد في ظل هذا النمط القيادي إلا عندما يطلب الأعضاء منه ذلك. كما أنه يترك للأفراد حرية مطلقة ولا يتابع ما تقوم به المجموعة من أعمال، وعليه تبقى الأعمال غير منجزة في ظل هذا النمط القيادي وعادة ما تعم الفوضى مما ينعكس سلباً على المجموعة وأعمالها. (الديحاني، ٢٠٢١).

وحول القيادة الأتوقراطية فهي نمط قيادي استبدادي يستخدم أساليب الفرض، والإرغام، والتخويف، وغير مسموح بالنقاش أو أي محاولة نقاش، وهو نمط يقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل العمل، وبهذا النمط تتركز السلطة بيد القائد، وهو الذي يتخذ القرار وهو الذي يتحمل المسؤولية، والقائد هو الذي يحدد سياسة العمل، ويحدد علاقة العاملين ببعض، وعلاقة العاملين بالعمل نفسه، ويكون موقف العاملين هنا موقفهم سلبي بحكم عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار (العزام، 2016).

وعادة ما يتخذ القادة المتسلطون القرارات بناءً على أفكارهم وأحكامهم، وندراً ما يقبلون نصيحة من الآخرين، فالقيادة التسلطية تتطوي على سيطرة مطلقة على المجموعة. ويميل العمل تحت هذا النوع من القيادة إلى السير وفقاً لقواعد محددة، ولا يمكن التفكير خارج الصندوق، مما لا يفسح مجالاً للإبداع. ويتسبب هذا النوع من أنماط القيادة بإحباط الأعضاء، كما أن هذه القيادة تؤدي في الكثير من الأحيان إلى الافتقار إلى الحلول المبتكرة للمشكلات حيث إنهم يتجاهلون معارف وخبرات أعضاء المجموعة (الرئيس، ٢٠١٧).

والقائد الأتوقراطي يتخذ جميع القرارات بنفسه، ويقوم بمعاينة المرؤوسين بسرعة وبشدة عندما تكون النتائج مخيبة للآمال، كما أنه يركز على النتائج والمهام أكثر من التركيز والاهتمام بالعاملين؛ ولذلك لا تكون هناك علاقات إنسانية (Janse, 2018).

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، وتم عرضها وفق الترتيب الزمني من الأحدث فالأقدم كما يلي:

هدفت دراسة خلايلة (٢٠٢٣) الكشف عن النمط القيادي في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في

تأثيره على مستوى الدافعية للإنجاز وتأثيره بطريقة غير مباشرة على تحصيل الطلبة.

وأجرت **الغامدي (٢٠١٨)** دراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة بالملكة العربية السعودية وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (٢٨٧) معلمة، وقد أظهرت النتائج أن قائدات المدارس يمارسن النمط الديمقراطي بدرجة كبيرة، في حين يمارسن النمط الاستبدادي الخير، والاستبدادي التسلسلي بدرجة قليلة، وتبين وجود فروق حسب متغير الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأقل، في حين لم تظهر فروق حسب متغير الجنس. وأوصت الدراسة بتعزيز قائدات المدارس لممارسهن الأنماط القيادية الإيجابية في مدارسهن.

وأجرت **بركات وصبيرة وتفاحة (٢٠١٨)** دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية والرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظرهم في مدينة اللاذقية، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانتي على (٢٣٣) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو التسلسلي، ثم الديمقراطي، ثم الفوضوي، كما تبين وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع جميع المدراء في المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية على استخدام النمط القيادي الديمقراطي كونه يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وخلق التعاون والانسجام بينهم.

وهدف **دراسة عبد الجليل (٢٠١٨)** إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانتي على (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى المديرين، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط التسلسلي، كما تبين وجود علاقة بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بدراسة الأنماط القيادية في المدارس الثانوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

وهدف **دراسة فتاح وآخرون (Fattah et al., 2018)** إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس، والبيئة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في عمان، علاوة على العلاقة بين هذه الأساليب القيادية والمناخ التنظيمي السائد، حيث

الكويت، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق استبانتي على (٦٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة، ثم التسلسلي، ثم التسلسلي، وأوصت الدراسة بتوعية مديري المدارس بأهمية الابتعاد عن ممارسة النمطين التسلسلي، والتسلسلي.

وأجرت **عويس (٢٠٢٠)** دراسة سعت الكشف عن أنماط السلوك القيادي لدى المديرين في محافظة عجلون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على (٢١٠) معلماً. وأوضحت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة ثم النمط الأتوقراطي، وأخيراً النمط المتساهل، ولم تظهر فروقات حسب متغيرات الجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة.

وهدف **دراسة الغريب (٢٠٢٠)** إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) معلماً ومعلمة من دولة الكويت، و(٦٢) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، وأشارت النتائج أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالترتبة الأولى، تلاه نمط (النمط الأتوقراطي)، في حين جاء نمط (النمط التسلسلي) بالترتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بضرورة مناقشة المشكلات والعقبات التي تعيق قادة المدارس عن أداء أدوارهم.

وأجرت **مسغوني وتاوريريت (٢٠١٩)** دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى في المدارس الابتدائية لولاية الوادي بالجزائر، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على (١٤٨) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، ويمارس بنسبة مقدارها (٦٦٪)، في حين يمارس النمط الدكتاتوري بنسبة مقدارها (٣٤٪)، ولم يدرس الباحثان اختلاف ممارسة المديرين للأنماط القيادي حسب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة. وأوصت الدراسة بتوعية مديري المؤسسات التربوية بأهمية اختيار النمط القيادي المناسب ومدى

ثم الفوضوي، كما تلبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيري الجنس والخبرة. وأوصت الدراسة بالتشجيع على استخدام النمط الديمقراطي من خلال وضع حوافز لمديري المدارس الذين ينجحون في توظيفه بشكل مبدع يرفع من سوية المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

وهدف دراسة **فيرجوفتش وبافلوفيتش (Vrgovic & Pavlovic, 2013)** إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس في صربيا على الرضا الوظيفي للمعلمين، تم تطبيق استبانتيين على (١٠٩) معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، كما تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير المدرسة وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي كونه يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وسعت دراسة **(Faith & Keneth, 2007)** التعرف على أثر أنماط القيادة لدى مديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين في نيجيريا، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (٢٨٠) معلما ومعلمة، وتبين أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المدارس، مع وجود النمط الفوضوي والتسلطي ولكن بدرجة أقل. وأوصت الدراسة بتعزيز التدريب أثناء الخدمة على تطبيق أساليب القيادة المناسبة لمديري المدارس بينما ينبغي السماح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة الآتي:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
- حاولت بعض الدراسات كشف العلاقة بين النمط القيادية للمديرين وبين الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.
- حاولت بعض الدراسات كشف العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين.
- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (٥٥) معلما من معلمي التربية الرياضية في هذه المدارس، وأظهرت النتائج أن النمط السائد في المدارس الحكومية في عمان هو النمط الديكتاتوري، وأن النمط الدائري جاء بمتوسط متوسط (٤) وكان له الأثر على المناخ التنظيمي في هذه المدارس بمتوسط تأثير (٢.٧٩)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الديمقراطية والمناخ التنظيمي (٠.٦١). وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي.

وأجرى **الشهراني (٢٠١٦)** دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة ببشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على (٤٥٠) معلما، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي، يليه النمط التسلطي، ثم النمط الترسلبي، كما تبين عدم وجود فروق حسب متغيري الخبرة، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس ووكلائهم حول كيفية توظيف الأنماط القيادية في مدارسهم.

وهدف دراسة **نينمبي واخرون (Nenyembe et al, 2016)** إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة من قبل المديرين والرضا الوظيفي لدى المعلمين ووظائفهم في المدارس الثانوية في تنزانيا. وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلم من (١٠) مدارس ثانوية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (٢٣) مدرسة ثانوية في منطقة سونجيا في تنزانيا، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعا عندما كان مدراءهم يتبعون أنماط قيادية تهتم بهم وبرفاهيتهم الشخصية، وأوصت الدراسة بالتوجه إلى تطبيق القيادة التحويلية والقيادة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة مقارنة حول الأنماط القيادية في تنزانيا ودول أخرى.

وأجرى **أبو الحاج (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (٣٣٠) معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو الديمقراطي، ثم التسلطي،

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في فهم مشكلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وفي تفسير نتائجها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي من خلال تطبيق استبانة على عينة من المعلمين وتحليلها، وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لتحليل الاستبانة التي يجيب عليها أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس.

مجتمع الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (٢٣٠٩) معلماً ومعلمة وفقاً لبيانات مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة إربد للعام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢م)، موزعين على (٥٩) مدرسة ثانوية ضمن (٢٤) منطقة في وسط مدينة إربد وغربها وشمالها.

عينة الدراسة:

تم تحويل أداة الدراسة إلى رابط الكتروني، وتم توزيعه على مديري ومديرات المدارس الثانوية من أجل توزيعه على المعلمين والمعلمات في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وقد بقي الرابط فعالاً لمدة (٢١) يوماً، حيث استجاب (٣٠٢) معلماً ومعلمة بما نسبته (١٥%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	113	37.4%
	انثى	189	62.6%
	المجموع	302	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	234	77.5%
	دراسات عليا	68	22.5%
	المجموع	302	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	51	16.9%
	5-10 سنوات	83	27.5%
	أكثر من 10 سنوات	168	55.6%
	المجموع	302	100%

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (١١) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية بهدف الاطلاع عليها وإبداء الملاحظات من حيث: مدى مناسبة الصياغة للفقرات، ومدى انتفاء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات. وبعد الأخذ بالملاحظات أصبحت الاداة مكونة من (٢٥) عبارة

- ثانياً: صدق البناء لأداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (١٥) معلماً ومعلمة من أجل حساب قيم معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة ومجالاتها، والجدول (٢) يوضح ذلك.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالأنماط القيادية كدراسة أبو الحاج (٢٠١٥)، ودراسة عويس (٢٠٢٠)، ودراسة الديجاني (٢٠٢١)، حيث توزعت بصورتها الأولية على ثلاثة مجالات مكونة من (٣٣) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

- أولاً: صدق المحتوى:

الجدول (٢): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال

الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال
النمط الديمقراطي		النمط التسلسلي		النمط المتساو	
١	** .78	١٠	** .89	١٩	** .33
٢	** .81	١١	** .86	٢٠	** .79
٣	** .83	١٢	** .93	٢١	** .89
٤	** .85	١٣	** .94	٢٢	** .84
٥	** .63	١٤	** .92	٢٣	** .87
٦	** .84	١٥	** .91	٢٤	** .75
٧	** .86	١٦	** .94	٢٥	** .83
٨	** .88	١٧	** .92		
٩	** .84	١٨	** .79		

دالة إحصائية عند مستوى

*

الدلالة (٠.٠٥).

دالة إحصائية عند مستوى

**

الدلالة (٠.٠١).

يتبين من جدول (٢) أن

معامل الارتباط بيرسون والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا. والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة مهارات الاتصال ككل ومجالاتها.

معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت أكبر من (٠.٢٠)، وهي قيم مناسبة.

ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال التطبيق وإعادة على عينة عشوائية مكونة من (١٥) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
النمط الديمقراطي	٠.٩٢	٠.٩٣
النمط التسلسلي	٠.٩١	٠.٩٠
النمط المتساو	٠.٨٧	٠.٨٧

تم استخدام المعيار الاحصائي الخماسي لتقدير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (٤).

الجدول (٤): المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

يتضح من الجدول (٣) أن ثبات الأداة وفق معامل الارتباط بيرسون، وكرونباخ ألفا كانت مناسبة وهي قيم مرتفعة.

تصحيح أداة الدراسة

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80

متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 – 5.00

متغيرات الدراسة :

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية :

أولاً: المتغيرات المستقلة الثانوية:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات)، (5 سنوات – إلى أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

ثانياً : المتغير التابع : الأنماط القيادية لدى مديري المدارس.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: " ما نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، وعلى كل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (٥) ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	النمط الديمقراطي	3.93	.76	١	كبيرة
٢	النمط التسلسلي	2.84	1.29	٢	متوسطة
٣	النمط المتساهل	2.66	.95	٣	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي، الذي حصل على متوسط حسابي (٣.٩٣)، بينما جاء النمط التسلسلي والنمط المتساهل بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٨٤)، (٢.٦٦) على التوالي. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية ويمكن تبريرها بأن المديرين يشتركون في كثير من الدورات التدريبية والتوجيهات من وزارة التربية حول البيئة المدرسية وكيفية التعامل والتعاون مع المعلمين والطلبة، فضلاً عن أن عدداً كبيراً يحملون الشهادات العليا المتعلقة بالإدارة التربوية ما يزيد من اهتمامهم بالنمط القيادي الإيجابي وخاصة الديمقراطي الذي يشعر المعلمين بروح المسؤولية، ويحقق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية، فضلاً عن ادراك المديرين أهمية العلاقات الإنسانية،

والتقدير والاحترام للمعلمين، وأهمية مشاركتهم في عملية صناعة القرار، وتقويض بعض الصلاحيات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مقبول (٢٠٢١) أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس وجاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء النمط التسلسلي والتسبيبي بدرجة قليلة، ومع دراسة الديحاني (٢٠٢١) التي بينت أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي. ومع نتائج دراسة عويس (٢٠٢٠) التي بينت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة ثم النمط الأتوقراطي، وأخيراً النمط المتساهل، وتتفق مع دراسة الغريب (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت

أرائهم، مما ساهم في ممارستهم للنمط القيادي التسلطي أو المتساهل بدرجة قليلة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات السلوك القيادي وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: النمط الديمقراطي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	يتعامل مع المعلمين على أساس الاحترام.	4.21	.80	١	كبيرة جداً
٥	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	4.05	.89	٢	كبيرة
٦	يحفز المعلمين المتميزين في أدائهم.	4.02	.99	٣	كبيرة
٩	يوفر الفرصة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	3.99	.90	٤	كبيرة
٣	يمنح المعلمين فرصة التعبير عن آرائهم.	3.91	.92	٥	كبيرة
١	يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة.	3.90	.93	٦	كبيرة
٨	يتعامل مع الالتزامات بطريقة مناسبة.	3.87	.92	٧	كبيرة
٧	يشرك المعلمين في صنع القرار.	3.70	1.07	٨	كبيرة
٤	يتقبل النقد البناء من جميع المعلمين.	3.68	.96	٩	كبيرة
النمط الديمقراطي		3.93	.76		كبيرة

النمط الديمقراطي يقوم على الاحترام والتقدير، وإذا طبق المديرين هذا المبدأ فإنه يترتب عليه مشاركة معلمين في صنع القرار، وتقبل آراء المعلمين ونقدهم البناء.

ثانياً: النمط التسلطي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التسلطي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٩	يتمسك بتطبيق القوانين الحرفية.	3.21	1.38	١	متوسطة
٤	ينفرد باتخاذ القرارات.	3.00	1.46	٢	متوسطة
٣	يستخدم أسلوب إصدار الأوامر ويطلب تنفيذها دون مناقشة.	2.95	1.46	٣	متوسطة

والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالرتبة الأولى، تلاه نمط (النمط الأوتوقراطي)، في حين جاء نمط (النمط التسلطي) بالرتبة الأخيرة. كما تتفق مع نتائج دراسة مسغوني وتاوريريت (٢٠١٩) التي بينت أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، ويمارس بنسبة مقدارها (٦٦٪)، في حين يمارس النمط الدكتاتوري بنسبة مقدارها (٣٤٪). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت أن قائدات المدارس يمارسن النمط الديمقراطي بدرجة كبيرة، في حين يمارسن النمط الاستبدادي الخير، والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الإناث وتقبلهن للسلوك الديمقراطي الذي يمنحهن الفرصة للتعبير عن

يبين الجدول (6) أن الفقرة (٢) التي نصت على " يتعامل مع المعلمين على أساس الاحترام" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (٤) " يتقبل النقد البناء من جميع المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، بدرجة تقدير كبيرة، كما أن باقي فقرات المجال حصلت على درجة تقدير كبيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أساس

٢	ينسب النجاح لنفسه.	2.81	1.48	٤	متوسطة
١	قليل الثقة بالمعلمين.	2.80	1.39	٥	متوسطة
٥	يتبع أساليب تخويف المعلمين لإنجاز الأعمال.	2.72	1.50	٦	متوسطة
٨	لا يتقبل وجهات النظر وآراء المعلمين.	2.71	1.39	٧	متوسطة
٦	يرفض الأخذ بآراء المعلمين.	2.70	1.46	٨	متوسطة
٧	يرفض قبول الأعذار في حال عدم إنجاز العمل	2.68	1.43	٩	متوسطة
النمط التسلطي		2.84	1.29		متوسطة

وعدم الرضا عن العمل، وظهور علامات ضغط العمل على المعلمين، وضعف الروح المعنوية لديهم، وهذا يعني أن المديرين والمديرات على العموم يحاولون تطبيق النمط الديمقراطي في مدارسهم.

ثالثاً: النمط المتساهل:

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط المتساهل مرتبة تنازلياً.

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط التسلطي جاءا بدرجة متوسطة، وأن الفقرة (٩) " يتمسك بتطبيق القوانين الحرفية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.38)، بدرجة تقدير (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (٧) التي نصت على " يرفض قبول الأعذار في حال عدم إنجاز العمل المطلوب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.43) بدرجة (متوسطة). ويمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك المديرين والمديرات الآثار السلبية لتبني النمط التسلطي في التعامل مع المعلمين؛ فهو يعمل على فقد الثقة،

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يترك للمعلمين الحرية الكافية في تنفيذ مهامهم.	3.51	.97	١	كبيرة
٢	يدير الاجتماعات في القسم دون جدول أعمال مسبق.	2.69	1.22	٢	متوسطة
٦	يساوي في التعامل بين المعلم والمجد والمتساهل.	2.58	1.27	٣	قليلة
٤	يتساهل في تطبيق القوانين والتعميمات المدرسية.	2.56	1.24	٤	قليلة
٣	يقيم المعلمين دون معايير واضحة.	2.51	1.25	٥	قليلة
٥	يعطي المهام للمعلمين دون مراعاة المصلحة العامة.	2.51	1.29	٦	قليلة
٧	يغادر كثيراً من المدرسة لتلبية أعماله الخاصة.	2.26	1.40	٧	قليلة
النمط المتساهل		2.66	.95		متوسطة

ويمكن عزو حصول الفقرة (١) على درجة كبيرة إلى أن ترك الحرية الكافية للمعلمين في تنفيذ مهامهم لاقتناع المديرين بأن هؤلاء المعلمين لديهم من المهارات والكفايات اللازمة لتنفيذ أعمالهم ومهامهم بكل كفاءة وفعالية، في حين أن باقي الفقرات تشير جوانب سلبية في إدارة المديرين لمدارسهم وهذا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات متوفر في مدارسهم بدرجة قليلة ما يعزز أن المديرين يميلون إلى ممارسة النمط القيادي الديمقراطي.

يوضح الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط المتساهل جاءت بدرجة متوسطة، وأن الفقرة (١) " يترك للمعلمين الحرية الكافية في تنفيذ مهامهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (.97)، بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (٧) " يغادر كثيراً من المدرسة لتلبية أعماله الخاصة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (1.40) بدرجة (متدنية).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة **Independent Sample t-test** لاستجابات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات النمط القيادي وفقاً لمتغير الجنس، ويبين جدول (9) ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة لأثر الجنس على نمط السلوك القيادي.

المجالات	الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	ذكر	113	3.94	.811	.173	.863
	انثى	189	3.92	.730		
النمط التسلسلي	ذكر	113	2.77	1.353	-.687	.493
	انثى	189	2.88	1.260		
النمط المتساهل	ذكر	113	2.59	.960	-1.017	.310
	انثى	189	2.70	.947		

أولاً: الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس:

الجغرافية والاجتماعية متفقون أن المديرين والمديرات في قسبة إريد يمارسون أفضل الأنماط القيادية في مدارسهم.

ثانياً: الفروق الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة **Independent Sample t-test** لتقديرات أفراد عينة الدراسة على نمط السلوك القيادي، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويبين جدول (10) ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة لأثر الجنس على نمط السلوك القيادي.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لنمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟".

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس. وتتفق مع دراسة مقبول (٢٠٢١) التي بينت عدم وجود فروق حسب متغير الجنس. ومع نتائج دراسة عويس (٢٠٢٠) التي بينت عدم وجود فروق حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق حسب متغير الجنس، ومع نتائج دراسة أبو الحاج (٢٠١٥) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات هم من نفس البيئة

المجالات	الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بكالوريوس	234	3.91	.741	-.658	.511
	دراسات عليا	68	3.98	.826		
النمط التسلسلي	بكالوريوس	234	2.79	1.237	-1.377	.170
	دراسات عليا	68	3.03	1.471		

النمط المتساهل	بكالوريوس	234	2.62	.907	-1.406	.161
دراسات عليا		68	2.80	1.088		

على أن المديرين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير في مدارسهم، ولذلك لم تظهر فروق دالة إحصائية. ثالثاً: الفروق الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة: لإيجاد الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكما هو مبين في الجدول (١١): الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلوك القيادي حسب الخبرة.

يشير الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات نمط السلوك القيادي. وتتفق مع دراسة مقبول (٢٠٢١) التي بينت عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي. ومع نتائج دراسة عويس (٢٠٢٠) التي بينت عدم وجود فروق حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي. ومع نتائج دراسة الشهراني (٢٠١٦) التي بينت عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا متفقون

المجالات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	51	3.96	.741
	5-10 سنوات	83	3.95	.724
	أكثر من 10 سنوات	168	3.90	.786
	Total	302	3.93	.760
النمط التسلسلي	أقل من 5 سنوات	51	3.26	1.253
	5-10 سنوات	83	2.69	1.285
	أكثر من 10 سنوات	168	2.79	1.293
	Total	302	2.84	1.295
النمط المتساهل	أقل من 5 سنوات	51	3.10	1.041
	5-10 سنوات	83	2.56	.866
	أكثر من 10 سنوات	168	2.58	.933
	Total	302	2.66	.952

يبين الجدول (١١) وجود تباين ظاهري لمجالات نمط السلوك القيادي على حسب متغير الخبرة، ولمعرفة الفروق الإحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكما يلي:

الجدول (١٢): تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر الخبرة على مجالات النمط السلوك القيادي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	.216	2	.108	.186	.830
	داخل المجموعات	173.692	299	.581		

			301	173.908	المجموع	
	النمط التسلسلي	بين المجموعات	11.247	2	5.624	3.410
		داخل المجموعات	493.148	299	1.649	
		المجموع	504.396	301		
	النمط المتساو	بين المجموعات	11.654	2	5.827	6.673
		داخل المجموعات	261.065	299	.873	
		المجموع	272.719	301		

النمط الديمقراطي، ولمعرفة دلالة الفروق تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام شافيه، وكما هو مبين في الجدول (١٣):
جدول (١٣): المقارنات البعدية باستخدام شافيه لآثر الخبرة على النمط التسلسلي والمتساو

يشير الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، باستثناء

المجالات	(I) سنوات الخبرة:	(J) سنوات الخبرة:	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
النمط التسلسلي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	.572*	.045
		أكثر من 10 سنوات	.465	.078
	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.572*	.045
		أكثر من 10 سنوات	-.106	.827
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.465	.078
		5-10 سنوات	.106	.827
النمط المتساو	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	.538*	.006
		أكثر من 10 سنوات	.517*	.003
	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.538*	.006
		أكثر من 10 سنوات	-.021	.987
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.517*	.003
		5-10 سنوات	.021	.987

حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة. ومع نتائج دراسة الشهراني (٢٠١٦) التي بينت عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة. ومع نتائج دراسة أبو الحاج (٢٠١٥) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الخبرة. وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق حسب

بينت نتائج المقارنات البعدية في الجدول (١٣) وجود فروق بين كل من فئة أقل من ٥ سنوات من جهة ، وفئة من ٥-١٠ سنوات، وفئة أكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح فئة أقل من ٥ سنوات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مقبول (٢٠٢١) التي بينت عدم وجود فروق حسب متغير الخبرة. ومع نتائج دراسة عويس (٢٠٢٠) التي بينت عدم وجود فروق

متغير الخبرة على مجال النمط الديمقراطي إلى أن تبني النمط الديمقراطي وممارسته مع المعلمين والمعلمات باستمرار سوف يدركه المعلمون على اختلاف مدة خدمتهم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تحفيز مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد الذين يظهرون ممارسة عالية للنمط القيادي الديمقراطي.
- دعوة مديري المدارس الثانوية إلى الاستفادة من ميزات النمط التسلسلي وممارستها كونه يركز على الإنجاز عالياً.
- عقد دورات تدريبية لمساعدتي المديرين والمعلمين في لواء قصبة إربد حول الأنماط القيادية وكيفية توظيفها في الإدارة المدرسية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة إربد لأنماط السلوك القيادي بحيث يشمل كل مديريات التربية والتعليم فيها.
- إجراء دراسة حول النمط القيادي لمديري المدارس في لواء قصبة إربد ومتغيرات أخرى كالثقة التنظيمية والصمت التنظيمي للمعلمين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو الحاج، عزمي.(٢٠١٥). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٧(٢)، ٨٣-١١٤.
- أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة، عمان: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- آدم، محمد، ومحمد، عبد الواحد. (٢٠٢٠). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجبينا من وجهة نظر عينة من المعلمين . المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. ٢(٥). ١٤٣-١٨٤.
- بركات، غسان وصبيبة، فؤاد ونفاحه، عصام.(٢٠١٨). العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية والرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢(٢)، ١٠٣-١٢٣.
- حافظ، عبد الناصر، كهيه، حسين. (٢٠١٤). تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي-بحث ميداني في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية المأمون الجامعية، (٢٤)، ١٣٢-١٦١.
- الديحاني، سلطان. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين . مجلة الدراسات والبحوث التربوية. ١(٢)، ٢٥٥-٢٩٠.
- الريس، عبد الله محمد حسين. (٢٠١٧). أنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الاردن
- السالم، مؤيد (٢٠١٥). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- السكرانة، بلال. (٢٠١٩). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سيف، عبد الرحمن، (٢٠١٨). وظائف القائد الناجح . عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

- الشافعي، نضال مصطفى. (٢٠١٦). دور القيادات الإدارية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- الشهراني، خالد.(٢٠١٦). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، السعودية.
- طيارة، عبير. (٢٠١٨). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- عابدين، محمد (٢٠١٢). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، فلسطين، ٦٢(٦)، ١٤٤٠.
- عبد الجليل، محمد.(٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، المجلة الدولية للأبحاث الأكاديمية، ١(١)، ٤٦-٦٦.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العزام، ميسم فوزي مطير، (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- عسكر، عبدالعزيز. (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود.(٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- عويس، بثينة.(٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩،(١)، ١٥٧-١٨٠.

- Boukis, A., Cgristos, K., Daunt, K., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on front line employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77(1), 1-14.
- Dolly, K & Nonyelum, O. (2018). Impact of Autocratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, *International Journal of Research*, 6(10), 211-218.
- Edirisinghe, P. (2020). Leadership styles! What characteristics make them effective?. *Daily ft* . retrieved <https://www.ft.lk/columns/Leadership-styles-What-characteristics-make-themeffective/4-715219>
- Faith, O. (2007). The Influence of Principals Leadership styles on Secondary School Teachers Job Satisfaction, *European Scientific Journal*, 8(24), 71-86.
- Fattah, O. A., Zureigat, A., & Elayyan, A. (2018). The Relationship Between the Leadership Styles and the Organizational Climate in Public Schools in Amman. *Asian Social Science*, 14(12), 81-97.
- Janse, B. (2018). Authoritarian Leadership. Retrieved from Tools Hero: [https:// www.toolshero.com/ leadership/ authoritarian-leadership/](https://www.toolshero.com/leadership/authoritarian-leadership/) accessed Jan, 20, 2023).
- Jensen, E. (2001). *Brain – Based Learning USA: CA, Store San Diego*.
- Linge, T, Shikalieh, D & Asiimwe, J. (2016). The Relationship between Laissez-Faire Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya, *International Journal of*
- الغامدي، عزيزة. (٢٠١٨). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣(٢)، ٣٥٥-٣٦٩.
- الغريب، طارق. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين . *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*. ٣٩(١٨٦)، ٢٢٧-٢٧٧.
- مسغوني، ابراهيم وتاوريريت، نور الدين. (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٣)، ٢٨٨-٣٠٥.
- مقبول، فريال. (٢٠٢١). النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٣). مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد/ محافظة إربد. www.moe.gov.jo تم الرجوع بتاريخ ١٨/٥/٢٠٢٣ م.
- المراجع الأجنبية:
- Al-Malki, M & Juan, W. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance, *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4 (1), 29- 43.
- Alshammari, F. (2018). Defining leadership roles in the academic context: A Nursing Deans' Perspective. *Advances in Social Sciences. Research Journal*, 5(1) 116-125.
- Amanchukwu, N, Stanley, G & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1): 6-14 .

Style and Teachers job Satisfaction in Serbia, Metallurgic International Journal, 2(5), 137–149.

Yukl, G., Gordon, A., Taber. T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research: Journal of Leadership & organizational Studies, 9 (1). 167–179.

Innovative Research & Development. 5(7), 240–250.

Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work Motivations as antecedents and outcomes of Leadership. European Management Journal. 1(1), 1–10.

Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S., & Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. Universal Journal of Educational Research, 4(5), 980–988.

Paracha, M., Qamar, A., Ul-Hassan, I., & Waqas, H.(2012).Impact of leadership style (Transformational& Transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction: Study of private school (educator) in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, 12(4), 121–144.

Sanghan, C .(2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance, International Journal of Leadership Studies,2(3), 243–262.

Sariboğa, V. & Serin, H. (2020). Organizational silence and person–organization fit: A study on classroom teachers. Cypriot Journal of Educational Science. 15(5), 887–898.

Sharma, J & Singh, K.(2013). A Study on the Democratic Style of Leadership, International Journal of Management & Information Technology, 3(2),54–57.

Vrgovic, I & Pavlovic, N.(2013). Relationship between the School Principal Leadership