

تاریخ الإرسال (2019-10-29)، تاریخ قبول النشر (2020-04-21)

اسم الباحث:

د. بثينه الياس عويس

1 اسم الجامعة والبلد:

الآداب والعلوم التربوية - قسم المتطلبات والعلوم الأساسية
جامعة عجلون الكلية

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

nanaawais@hotmail.com

الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/7>

الملخص:

تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 221 معلم ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لغایات هذه الدراسة ، حيث أعدت الباحثة استبياناً مكونه من (36) فقرة موزعة على قسمين هما الأنماط القيادية والمكونة من (30) فقرة وسلوك المعلمين والمكونة (6) فقرات فقرة وبعد التأكيد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة وبيّنت نتائج الدراسة ان أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديموقراطي وتلاته الأوتوقراطي واحتراها المتسيّب أو المتساهم. كما بيّنت النتائج ان هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين ، فقد بيّنت ان معلمي المدارس الذي يديّرها مدير من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأساليب الوهمية للتغيير عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة ، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية. وتلاته في ذلك النمط المتسيّب ثم النمط الديموقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي سلوك المعلمين واستنتجت الباحثة من هذه النتائج أن على مدير المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في معلميهم بهدف الارتقاء بمدارسهم تبني قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين إلى الابتكار والإبداع وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوسيعهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة، وإجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك المعلمين.

كلمات مفتاحية: النمط القيادي ، سلوك المعلمين

The Leadership Patterns of Secondary Government Schools and their Effect on Teachers' Behavior from their Perspectives.

Abstract:

This study deals with the leadership Patterns of school principals in the secondary public schools in Ajloun and their effect on teacher behavior according their point of view. The sample of the study consisted of 221 teachers. The descriptive approach was used for the purposes of this study. The researcher prepared a questionnaire consists of (36) paragraphs divided into two categories: leadership Patterns consists of (30) paragraph and behavior of teachers and consists (6) The validity of the tool and its stability were applied to the sample and the results of the study showed that the most common patterns are the democratic pattern followed by the autocratic and finally the slack or lenient. The results showed that there is a statistically significant effect the leadership pattern on the behavior of teachers. The school teachers, who are run by managers of the autocratic type, tend to invent the reasons for absenteeism and the desire to move from school. After the autocratic pattern the languishing pattern and then the democratic results showed that there was no effect of the gender, experience and degree of variables on the leadership style of the teachers 'behavior. The researcher concluded from these results that school principals have to reconsider the leadership style used in some schools and try to improve it in order to proceed in the educational process towards the best by adopting the influential leadership style in their teachers with the aim of advancing In their schools, they adopt an effective leadership style that pushes teachers to innovation and creativity, and hold training courses for school principals to sensitize them to the importance of leadership styles and styles, and conduct more studies on leadership styles and its implications for teacher behavior.

Keywords: leadership pattern, Behavior of teachers.

المقدمة:

بوجود قادة تربويون تنتظم مؤسساتنا التربوية وتتقدم نحو الهدف بخطى ثابتة إذا ما حظيت بقيادة متميزة يحققون الهدف المنشود بالعمل المؤوب المبدع والمحفز ، وبغياب هذه النماذج من القياديين نستطيع القول أن الادارة عجزت عن تحقيق اهدافها المرسومة والمحددة وبالتالي الوصول بالعملية التعليمية الى المستوى الذي يؤهلها لمواكبة كل جديد في ظل التغيرات المتسارعة والتطور العلمي الذي نشهده في كافة المجالات فالقائد التربوي المتميز هو الحلقة الاقوى بين عناصر العملية التعليمية فهو الموجه والمحفز ، ويمارس نمط قيادي يساعد في توجيه الجميع نحو الهدف، ويدفع بمؤسساته التربوية نحو التميز والابداع لتصبح تجربته الإدارية نموذج يحتذى ويشار لها بالبنان ، ويتوظيف كافة الطرق والوسائل المتقدمة والمتحدة لتحقيق الهدف من التعليم ألا وهو الارتقاء بالمجتمعات لمواكبة كل حديث ، في ظل التطورات الحديثة والسرعة في المنظومة التربوية ، وبما أن المؤسسات التعليمية هي من أكثر المتأثرين بسلسلة التغيرات السريعة التي طرأت على مجالات الحياة ، وأكثر المؤسسات تفاعلاً واتصالاً مع المنظومة المجتمعية بكافة أطيافها ، وهذا لن يتحقق إلا بتوفير قيادة مدرسية تؤمن بالتغيير والتحديث وجلّ اهتمامها إعداد مواردها البشرية ، فالطلبة تعدهم للحياة التي تنتظرونها والمعلمين تدفعهم للإيمان بأن الثروة الحقيقة لبناء الأمم هي بين أيديهم فلا بد أن نسير بهم على الطريق الصحيح، من خلال السلوك المميز للمعلم ورغبتة في العمل دون معوقات تحول دون تحقيق الهدف وبدعم مطلق من مديرهم ويشير (عياصرة، والفارض 2006) أن المؤسسات التربوية تعد أداه حيوية في المجتمعات الإنسانية وهي العنصر قادر على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة.

وقد أشارت البحوث التربوية والنفسية الى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتانها بنجاح وتطوير المؤسسات التربوية وتجويد التعليم وتحسين سلوك المعلمين (العمري، 2003)، كما ويشير (القرأن والحرارشة، 2003) الى ضرورة توفير البيئة وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين من خلال ممارسة مدير المدارس لأنماط قيادية مساندة وداعمة تتنقى أساليب وطرق للتواصل مع المعلمين مقبولة حتى نصل الى تمكين المعلمين.

وأهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية وحظيت بكثير من الدراسات، فقد أشار (عساف، 2005) أن المدير الفعال هو الذي يمارس نمط إيجابي فعال في المناخ التربوي بوجه عام والمعلمين بوجه خاص مما ينعكس إيجابياً على الطلبة.

أن الصفات أو السمات التي نسعى أن تتوفر في قياداتنا التربوية والتي تعكس أنماطهم القيادية التي يمارسونها في إدارة المؤسسات التعليمية هي مفتاح ابواب التقدم والنجاح والرقي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين والتي تمثلت في هذه الدراسة في انعكاس نمط القائد التربوي على سلوكيات المعلمين المتأثرين بنمط القيادة التربوية التي يعملون بظلها في محافظة عجلون.

مفهوم القيادة:

عَرَفَ الادب التربوي القيادة لغويًّا بمعنى قود والاقود من الاشخاص هو شديد العنق وسمى بذلك لقلة القاته أي إذا أقبل على شيء لن يصرف وجهه عنه (ابن منظور، 1918). وبالمعنى الاصطلاحي كما ورد معاجم اللغة أن القيادة هي السمات او الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخد دور القائد وقد عرفها الأدب التربوي كلاً حسب النظرية التي يتبعها في الإداره، فالتقليديون عرفوها أنها سلطة تمارس من قائد يمارس السيطرة على الناس والقيادة هي قدرة القائد للتأثير بالآخرين نحو تحقيق الاهداف (Robbins, 2009)، يتضح مما سبق أن المفهوم التقليدي للقيادة هي قدرة القائد على التأثير بالآخرين وعلى قدر امتلاك القائد لهذه المهارات يتمكن من تحقيق الاهداف المشتركة.

وللقيادة مفهوم آخر للسلوكيين او ما يسمى بأصحاب النظرية السلوكية ، فقد عرّفوا القيادة أنها التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة تمكنه من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل الوصول الى الهدف، ويرى (Richard, 2008) أن القيادة من وجهة نظر سلوكية ليست بالسيطرة على الأفراد والتحكم بهم ولكن العمل على اطلاق قدراتهم ومواهبهم. أما الموقفين الذين يتبعون النظرية الموقفية من وجهة نظرهم أن القيادة تمثل خلق رؤية يتبعها الآخرين وتدفعهم للعمل باتجاهات مختلفة في مواقف مختلفة حيث عُرفت أنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة (ابو كشك, 2006).

أما النظرة الحديثة للقيادة التربوية فقد عرفت القيادة أنها جوهر العملية الأدارية وتبعد أهميتها من الدور الذي تؤديه من دور في التأثير على جميع جوانب العملية الأدارية (العجمي, 2015) كما عُرفت أنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين وأنها متعددة الاتجاهات ، ويركز أصحاب هذه النظرية على ضرورة توفر بيئة تساعد على الابتكار والابداع وتتوفر قائد ملهم وموجه بشكل ايجابي، ومتمنع بعدد من السمات او الخصائص التي تساعد في السير بالمؤسسة نحو الامام، ولا بد من التأكيد أن هذه السمات تعكس المهارات التي يمتلكها القائد التربوي وبالتالي النمط القيادي الذي يتبعه في إدارة المؤسسة التربوية الاكثر تفاعلاً مع الطلبة، والعاملين، وأولئك امور والمجتمع محلي، ويمكن حصر سمات القائد المتميز الرئيسة وما يوازيها من مهارات لازمة للقائد الناجح في الآتي (زياد, 2006):

السمات	المهارات
التكيف مع الوقت	المهارات الفكرية
التفاعل مع الاحداث الاجتماعية	القدرة على الابداع
الطموح	اللباقة والبلوماسية
الحزم التعاون	الذكاء
الاستقلالية	الايمان بالعمل
الاصرار	الترتيب والنظام
تحمل ضغوط العمل وتحمل المسؤولية	القدرة على الاقناع
	الذكاء الاجتماعي

وبين (العلاق, 2008) اتجاهًا آخرًا في النظرة للقيادة يجمع ما بين النظرة السلوكية والموقفية بما يسمى بالتفاعلية والذي جمع بين الاتجاهين السابقيين وينطبق عليها أصحابها أيضًا (النظرية التوافقية)، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية، ومادية ووظيفية، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراكه لآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة الآتية:

- أ- شخصية القائد، ودوره في الجماعة.
- ب- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم و حاجاتهم واتجاهاتهم.
- ج- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.

د- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها وباختلاف النظرية التي يتبعها القائد التربوي يختلف كذلك النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدارس وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصورات التي تضفي على إدارات هذه المدارس طابعاً أو نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات وتميز بخصائص معينة. (السکارنة، 2010).

وانطلاقاً من هذا التصور، فلا يسير مدير المدارس في إدارة مدارسهم وتعاملهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في المدرسة على نمط واحد في الإدارة، وإنما يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة واختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى، (فهمي ومحمود 1993).

وأجمعـت المراجع العربية والأجنبية في الإدارة المدرسية على تصنـيف أنماط الإدارة المدرسية وبالمثل أنماط القيادة الإدارية في المدرسة، إلى ثلاثة أنماط في هذه المراجع (العجمي، 2010) :

1. النمط الأوتوقراطي.
2. النمط الديموقراطي.
3. النمط الترسلي.

أولاً - مفهوم النمط القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي أو الفردي في المنظمة والقائد في هذا النمط متسـطـلـ، يستـأـثـرـ بـجـمـيـعـ السـلـطـاتـ، ويرـسـمـ خـطـةـ الـعـلـمـ وـيـحدـدـ طـرـقـ تـفـيـذـهـ، وـيـحـرـكـ الجـمـاعـةـ كـمـاـ يـشـاءـ، وـيـلـزـمـ العـاـمـلـيـنـ مـعـهـ بـالـطـاعـةـ، وـيـحـاـوـلـ أـنـ يـدـيرـ المـؤـسـسـةـ وـقـاـفـاـ لـرـغـبـاتـ الـخـاصـةـ وـأـرـائـهـ الفـرـديـةـ، وـهـوـ بـذـلـكـ يـدـ منـ حـيـوـيـةـ وـنـشـاطـ العـاـمـلـيـنـ مـعـهـ بـالـطـاعـةـ، وـيـحـاـوـلـ دـعـمـ خـلـقـ قـيـادـاتـ جـدـيـدةـ بـيـنـهـمـ، (أـحـمـدـ وـحـافـظـ، 2003) وهذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفيـةـ القـوـانـينـ وـالـلـوـاـئـحـ الـلـمـنـظـمـةـ، وـيـتـمـيـزـ بـالـرـقـابـةـ الـدـقـيـقـةـ عـلـىـ الـعـلـمـ وـعـدـمـ وـجـودـ رـغـبـةـ لـدـىـ العـاـمـلـيـنـ نـحـوـ الـعـلـمـ، وـيـكـوـنـ التـخـطـيـطـ التـرـبـويـ وـاتـخـادـ الـقـرـارـاتـ مـنـ مـسـؤـلـيـةـ السـلـطـةـ فـيـ الـإـدـارـةـ التـرـبـوـيـةـ.

إن العاملين تحت نمط القائد الأوتوقراطي يبدون أعمالهم بخوف وقلق ورهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية مع ملاحظة أن الفكر الإداري الأوتوقراطي يؤمن بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة (البدري، 2001)

ويؤخذ على هذا النمط ظهور مظاهر سلبية في المؤسسة التربوية مثل ذلك:

1- أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال ومن تدني الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسئولية إذا أنسحب القائد .

2- ينتشر العداون والعداوة في ظل هذا النمط من الإدارة ويتوارد التذمر، ويتسبب بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل. (أحمد وحافظ، 2003).

3- سير العمل مرهون بوجود المدير وعند غيابه يحصل الاضطراب في العمل والتعثر وعدم الاهتمام.

4- عدم مشاركة المـهـيـاتـ التـدـريـسـيـةـ فـيـ اـتـخـادـ الـقـرـارـاتـ وـتـحـدـيدـ أـسـالـيـبـ الـعـلـمـ وـكـيـفـيـةـ أـدـائـهـ مـاـ يـضـعـفـ رـوـحـ الـبـحـثـ وـالـتـكـيـرـ وـالـابـتكـارـ لـدـيـهـمـ (البدري، 2001).

ثانياً--**النمط الديموقراطي Democratic** (يـتـسـمـ هـذـاـ النـمـطـ مـنـ الـقـيـادـةـ فـيـ قـيـامـ الـقـائـدـ بـاـسـتـشـارـةـ مـرـفـوـسـيـهـ وـأـخـذـ آرـائـهـ وـإـشـارـكـهـمـ فـيـ اـتـخـادـ الـقـرـارـاتـ وـتـقـوـيـضـ الـصـلـاحـيـاتـ لـهـمـ فـيـ أـنـجـازـ الـمـهـامـ الـمـنـاطـةـ بـأـدـائـهـمـ، فـالـقـائـدـ الـدـيمـوـقـرـاـطـيـ يـتـيـحـ لـلـآـخـرـيـنـ (الـتـابـعـيـنـ)ـ الـإـسـهـامـ فـيـ إـبـادـهـ الرـأـيـ وـالـمـشـارـكـةـ فـيـهـ وـيـؤـكـدـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ الـفـرـدـ وـالـجـمـاعـةـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ، وـيـسـعـيـ لـرـفـعـ مـعـنـوـيـاتـهـمـ وـيـثـرـ حـمـاسـهـمـ وـيـتـيـحـ فـرـصـ التـعـاملـ بـرـوـحـ الـفـرـيقـ الـوـاحـدـ (الـبـدـريـ، 2001).

يسعى القائد الديمقراطي الى إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية لفهمه لمشاعرهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها . لذا يُنتج جماعه عاملة تكون أكثر تعاون وإيجابية ، مما يؤدي وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.

ومن أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

أن محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتنويعهم السلطة، ومنهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه (البدري، 2010) وصعوبة إشراك جميع المرؤوسيين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقد الدور القيادي.

ثالثاً: النمط الترسلی (The laissez-Fair Style)

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو نمط ترك الجبل على الغارب، وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلي لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتحطم الحاجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة بل اضطراب وتسبيب وببلبة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور والقائد الترسلي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة (حمود، 2010).

خصائص النمط الترسلي:

يتميز النمط الترسلي من حيث الاهتمام بالعمل بعده خصائص أهمها:

1. يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل.
 2. تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية مما يفقد المجتمع شيئاً فشيئاً من مقومات نجاحه.

3. يسند لمرؤوسية الواجبات بطريقة عامة وغير محددة.

4..لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وأن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين.

5. يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

يتميز النمط الترسلي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعده خصائص من أهمها:

1. يتراهم مع المرؤوسين المقصرين في سلوكهم وواجباتهم.
 2. يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.

ما سبق يتضح أن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد والمرؤوسين بـغرض توجيههم وإرشادهم، هو من يعكس التباين في الأنماط القيادية وتصنيفاتها، فنجد النمط الديموقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والذي يقوم على إشباع حاجات مرؤوسيه وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة مقارنةً مع النمط الأوتوقراطي الذي يقوم على الترهيب والتلخويف وكبح قدرات العاملين نجد القيادة في النمط الترسلي وكأنها غير موجودة، فهو في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات ويترك للعاملين حرية التصرف دون أي تدخل منه.

مفهوم سلوك المعلمين:

يعرف سلوك المعلمين اجرائياً أنه السلوك الذي يمارسه المعلمون متأثرين بالنطاق القيادي لمديريهم ويظهر إما على شكل مبادرات ابداعية أو ابداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل او الانتقال من المدرسة.

مشكلة الدراسة:

يتقد المهتمون أن المؤسسات التعليمية هي اللبنة الأساسية الأولى في إعداد الأجيال المستقبل ومن خلال تجربتي في إدارة احدى المؤسسات التربوية واطلاعي على العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة للقائد التربوي المتابع، وسلوك المعلمين ، جاءت هذه الدراسة للتوكيل على أهمية انتقاء النمط القيادي للقادة التربويين الذي يساعدهم في رفع مستوى مؤسساتهم التربوية وفق سلوكيات تدفع معلميهم نحو العمل ، بما يمتلك القائد التربوي من سلوكيات مؤثره بكافة الأفراد الموجودين معه لرسم معالم مستقبل مشرق للأجيال القادمة.

وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى مدير المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون وسلوك المعلمين ؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد أنماط قيادية يمارسها مدير المدارس الحكومية في محافظة عجلون
- 2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- 3- يوجد ارتباط ذات دلالة 1 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي لدى مدير المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون وسلوك المعلمين

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

- 1- الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس المتابعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم.
- 2- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.
- 3- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمديري المدارس السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وسلوك المعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتب اهمية هذه الدراسة من خلال الكشف عن أثر الأنماط القيادية التي يتبعها مدير المدارس في مدارسهم من وجهة نظر معلميهم وأثرها على سلوك المعلمين بهدف تحسينها لتصبح عملية جانبية لا منفعة للمعلم والطالب على حد سواء ، فالتعليم مهنة نسعى لتطويرها من خلال قادتها وقد تساعده نتائج هذه الدراسة في الكشف عن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً وأثرها على سلوك المعلمين ووضعها في المسار الصحيح. ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بالعناصر التالية:

- 1- تُسهم هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي وأثره على سلوك المعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية.

2- توفير معلومات علمية حول الأنماط القيادية لمديري المدارس، وانعكاساتها على سلوك المعلمين لديهم لمساعدتهم من قبل الجهات المختصة كالمشرفين التربويين من خلال عقد الدورات التدريبية للوصول بهم إلى المستوى الإداري الذي يساعدهم في تطوير عملهم.

التعريفات:

القيادة: عرفها (ليكرت المشار اليه في حريم 2010) القيادة بانها " قردة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وقد عرفها (عياصرة،2006) بأنها سلوك يقوم به فرد يوجه به الجماعة عند القيام بنشاط معين.

وقد عرفها (عريفج ،2007) أنها محاولة استمالة افراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف يتفقون عليه ويقتعنون بأهميته ويعملون على تحقيقه.

وتعرف القيادة اجرائياً لغايات هذه الدراسة: أنها القدرة على التأثير بالعاملين في المدرسة بهدف التأثير والتحفيز لتحقيق الاهداف المنشودة.

النمط القيادي: النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف التي يرغبون في تحقيقها(حريم ،2010).

النمط الديموقратي: عرفه (حمادات،2007) بأنه القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتسخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات لهم.

النمط الأوتوقратي (الدكتاتوري): عرفه (حمادات،2007) القيادة التي تقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الغرض والتخويف لتنفيذ الأوامر .

النمط المتساهم: عرفه ابو النصر(2009)، أنه القيادة الفوضوية التي لا تتدخل في مجريات الامور بحيث يترك القائد الحرية للتابعين.

ويعرف النمط اجرائياً لغايات هذه الدراسة: بأنه السلوك الذي يتبعه مدير المدارس للتعامل مع العاملين.

ويعرف سلوك المعلمين اجرائياً لغايات هذه الدراسة: انه السلوك الذي يمارسه المعلمون تبعاً للنمط القيادي لمديري المدارس.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:-

المكاني: تقتصر عينة على معلمي المدارس الحكومية في منطقة عجلون الكبرى.

الزمني: تقتصر عينة على معلمي المدارس الحكومية في منطقة عجلون الكبرى للعام الدراسي 2018/2019.

-يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على الأداة التي استخدمتها الباحثة (استبانة الأنماط القيادية واستبانة سلوك المعلمين) وما تتمتع به تلك الأداة من صدق وثبات.

الإطار النظري للدراسة:

تعنى القيادة التربوية بالعملية التعليمية وسيرها في الاتجاه الذي يحقق الاهداف المشتركة لجميع مكوناتها ، وقد عرفها(البدري،2005) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك موظفاً مصادر قوته القيادية في التأثير بسلوك الآخرين، حيث يقوم مدير المدرسة بتوجيهه الأفراد من دافع نمطه القيادي الذي يتميز ويؤمن بها، ويقوم بتوجيهه واقناع من يشاركه في العمل بقبول الاهداف العامة والخاصة وحثهم على تحقيقها، وتنصف القيادة بأنها عملية ديناميكية تعبر عن علاقة الرئيس بالمرؤوس أي أنها علاقة إنسانية مؤثرة في سلوك الآخرين (عباس وبركات،1979)، ويصنف (البدري،2005) مهارات القائد التربوي الى ثلاثة هي:

- 1- المهارات التصورية والمتعلقة بالإبداع والابتكار والتي تساعد في التخطيط.
 - 2- المهارات الفنية والمتعلقة بالأساليب والمهارات الفنية والتي ترتبط بالجانب العملي للإدارة.
 - 3- المهارات الإنسانية وترتبط بمهارات القائد في التواصل مع الآخرين ودفعهم إلى العمل دون قهر أو اجبار.
- ويؤكد التربويون أن إيمان القائد التربوي بنظرية قيادية دون غيرها وتطبيقها تعكس نمطه القيادي وقد حدد (السعود، 2009) النظريات التالية للقائد :

نظريه الرجل العظيم: وتنطلق من أن القائد يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من احداث التغيرات وهذه المواهب لن يجدها في أتباعه (البدري 2005).

نظريه السمات: وتنقوم هذه النظرية على أن القائد يتميز عن الاتباع بعدد من الصفات التي تؤهلة لتحمل مركز القيادة مثل ذلك الطول والقوه والذكاء والتبؤ (العرفي، ومهدى 1996).

النظريه الوظيفية: تقوم على الجمع بين نظريةي السمات والموافق حيث تؤكد أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل بين الشخصية والموقف (البدري، 2005).

النظريه الموقفية : ارتبطت هذه النظرية بالعالم فيدلير ويطلق عليها نظرية الاحتمال وتقوم على أن القائد قد ينجح في موقف دون الاخر (البدري 2005).

النظريه التفاعليه: ويرى اصحابها أن عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز دور القائد (عريفج، 2007).
ما سبق ندرك أن تبني القائد وإيمانه بإحدى هذه النظريات دون غيرها يعكس النمط القيادي الذي يوظفه في ادارة شؤون المؤسسة التعليمية التي يراسها، وهناك عدد من الأنماط القيادية والتي تعتبر الأكثر شيوعا وهي:

النمط التسلطى أو الأوتوقратي(The Autocratic Style) : وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رأيه ولا يسمح بالنقاش، ويكون منعزلا عن مجتمعه وأن السلطة له لا لغيره ويظهر العداء لكل من يخالفه الرأي (عطيبى، 2001)، كما أن هذا النمط يعكس سلبيته على الأفراد التابعين ويؤمن أن العمل مرهون به وإذا ما تغير اضطراب العمل (اسعد، 2004).

النمط الديموقратي(The Democratic Style) : وهو مبدأ المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملي ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البذائع ويراعي رغبات الآخرين ، متعاون مبدع ومتكر (حسان والعجمي، 2007).

النمط المتساهم (Laissez Faire Style): يتميز هذا النمط من القادة بالتخلي عن أدوارهم في تحمل المسؤولية والمتابعة للتابعين ويقوم هو بدور الوسيط حيث يمد التابعين بالمعلومات وترك المبادرة لهم والاكتفاء بنقل النتائج الى السلطة العليا (عريفج، 2007)، يطلق الحرية للعاملين لأنه غير قادر على اتخاذ القرار أو نتيجة لعدم معرفته، فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام للقائد وهو أقل الأنماط فاعلية (حمادات، 2007).

العلاقة بين القائد التربوي والمعلم: تتأثر العلاقة بين المعلم والمدير تبعاً لمفهوم المعلم وإدراكه لدور المدير في المدرسة وتبعاً للنمط القيادي الذي يمارسه المدير فهل تتميز العلاقة بالسلط وتهميشه الآخر؟ أم بالتعاون والصداقة واحترام الرأي الآخر وبالتالي يظهر سلوك المعلم متميز يتمس بالمبادرة والإبداع والرغبة في العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات وسوف نستعرض بعضها

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة الدغيمات (2017) "عنوان أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الأغوار الجنوبي " هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس وأثره على أداء المعلمين، أظهرت نتائجها أن هناك تقصير في تقويض الصالحيات ومشاركة العاملين كما وأظهرت أن النمط القيادي الأوتوقратي هو النمط السائد

دراسة (شاهين، 2013). هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ولدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الأنجاز بحسب متغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (10.3) (وبوزن نسبي 98.61) وبدرجة ممارسة متوسطة . وكان ترتيب مجالات (المحور الأول) للاستبانة كالتالي: أ- حصل مجال "النمط الديمقراطي" المتعلق بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (76.3)، (وبوزن نسبي 27.75)، ودرجة ممارسة كبيرة. ب- حصل مجال "النمط الأوتوقراطي" المتعلق بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (84.2)، (وبوزن نسبي 82.56) وحصل مجال "النمط الترسيلي" المتعلق بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (54.2)، (وبوزن نسبي 85.50) ودرجة ممارسة قليلة. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزيز للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة دحلان (٢٠١٣)، بعنوان: "أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأهم النتائج الدراسة وهي: أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة رتبت على النحو التالي: النمط التحولي (٧٦,٤)، (النمط الديمقراطي ٧٥,٥)، (النمط الترسيلي ٤٦,٦)، (النمط الأوتوقراطي ٤٥,٦).

دراسة النبيه (٢٠١١)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنط التحولي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: 1. حصلت درجة توافر النمط التحولي على وزن نسبي قدره (٧٩,٤)، كما حصل النمط التفاعلي على وزن نسبي قدره (٧١,٥) 2. توجد علاقة ارتباطية بين درجة اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحولي وأبعاد النمط التفاعلي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Eran Vigoda-GADOT2007)

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك الموظفين واظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي والسلوك الوظيفي للعاملين.

دراسة (Lee& Chuang2005)

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية للقادة والسمات الشخصية للتابعين وبيّنت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي وضغط العمل ومعدل دورانه. وأجرت ستيبيلز (2005) دراسة لمقارنة الأدوار القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة الأساسية، وقد صممت الدراسة تركيز الدور القيادي لمديري المدارس الحكومية وسلوكهم بعد التغيرات التي طرأت على ذلك الدور إثر

حركة إعادة تشكيل التعليم والمسؤولية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم في الدراسة استبانة، وزعت على عينة من (501) (من مديري المدارس الحكومية والخاصة في ولاية فلوريدا، أعيد منها 263) استبانة. وبعد المقارنة بين المجموعتين توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس الحكومية. الأساسية والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة بالنظر إلى محصلة القيادة التعليمية (Inventory Leadership Instructional) غير أنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس الحكومية الأساسية والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة فيما يتعلق بالمنهجية الإدارية (Criteria Leadership Managerial)

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الأنماط القيادية في المدارس الحكومية باهتمام عد كبير من الباحثين ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أنواع:

- دراسات كمية حول الأنماط القيادية السائدة في المدارس مثل دراسة دحلان، 2013
- دراسات كمية حول الأنماط القيادية في المدارس مثل دراسة شاهين (2013) ودراسة الدغيمات (2017) تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقييرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). كما اتضح من الدراسات السابقة أن عوامل نجاح الادارة التربوية يعتمد على الجهد الاضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة الايجابية بين الادارة والعاملين والصحة النفسية لدى العاملين والمقومات الشخصية والمهنية للقائد التربوي. وأن التابع النمط القيادي الديموقراطي يسمح بالمشاركة في صنع القرار مما ينعكس ايجابياً على سلوك المعلمين لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة عجلون وعلاقتها بسلوك المعلمين حيث لم تجد الباحثة دراسات سابقة تكشف عن أثر النمط القيادي المتبعة لدى مدير المدارس لمحافظة عجلون وأثره على سلوك المعلمين وبالتالي تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة بهدف تعميم الفائدة على المؤسسة التعليمية

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج المحسني التحليلي، ويقصد بالمنهج المحسني التحليلي أنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها (عيادات، عبد الحق، عدس، 2011).

مجتمع الدراسة وعيتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة عجلون وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية تألفت من معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى والبالغ عددهم 221 معلماً ومعلمة ويبين الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

النسبة	النكر	الفئات	
39.8	88	ذكر	الجنس
60.2	133	أنثى	

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانة موجهة لأفراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على بعدين هما (الأنماط القيادية وله (30) فقرة و الأداء المتميز وله (15) فقرة).

صدق أدوات الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1- **صدق المحكمين:** تم التأكيد من صدق الأداة من خلال عرضها على (6) محكمين في مجال القياس والتقويم والإدارة العامة والإدارة التربوية، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلبت الباحثة منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة وبعد استعادة الاستبيانات تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، حيث طلب السادة المحكمون إعادة الصياغة للفقرات (3، 5، 9، 12) من البعد الأول (الأنماط القيادية) والفقرات (4، 6، 10) من البعد الثاني.

2- **صدق البناء :** لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (15) معلماً، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتهي إليه وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.59-0.94) ومع المجال (0.68-0.95) والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات وبعد الأنماط القيادية ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.92**	11	.72**	1
.82**	12	.76**	2
.70**	13	.81**	3
.89**	14	.80**	4
.91**	15	.71**	5
.77**	16	.72**	6
.76**	17	.88**	7
.84**	18	.69**	8
.90**	19	.74**	9
.88**	20	.90**	10

* * أن القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.1$ و.)

وتجرد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات وبعد سلوك المعلمين ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**90	11	**84	1
**86	12	**71	2
**82	13	**90	3
**79	14	**84	4
**85	15	**82	5

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (15) معلماً ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتبين على أداة الدراسة ككل وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.82	0.88	النمط القيادي
0.81	0.85	سلوك المعلمين

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: النمط القيادي: وله ثلاثة أنماط ديموقратي الأوتوقратي المتساهم.

المتغير التابع: سلوك المعلمين

المتغيرات الفرعية:

سنوات الخدمة لمدير المدرسة: بمستويين أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات
الدرجة العلمية لمدير المدرسة: وله أربعة مستويات بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

إجراءات الدراسة:

للتوصل إلى نتائج الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1-تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقته بسلوك المعلمين.

2-بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.

3-الحصول على أعداد مجتمع الدراسة من مديريات التربية والتعليم في محافظة عجلون

4-اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.

5-توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

6- تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الاداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق موضوعية. وذلك بعد إحاطتهم علمًا بأن إجابتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

7- جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ووضع التوصيات والمقترنات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وسلوك المعلمين لدى مديري المدارس في منطقة عجلون الكبرى للعام 2017/2018، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة والدرجة العلمية) وأخيراً طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي وسلوك المعلمين . ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها ومن ثم تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لسلسلة الأسئلة:

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة لدى المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظر المعلمين؟

ولبيان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم جدول (5).

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	النكرار	النط
.543	3.47	67.9	150	ديمقرطي
.492	3.00	21.7	48	أوتوقратي
.645	2.57	10.4	23	متساهل

وتم حساب المتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى من وجهة نظرهم جدول (6)

جدول (6)

المتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
1.035	3.15	150	ديمقرطي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
.544	3.71	48	أوتوقратي	
.846	3.48	23	متساهل	
.956	3.31	221	المجموع	
.702	2.67	150	ديمقرطي	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
.546	3.00	48	أوتوقراتي	
.706	2.96	23	متساهل	
.685	2.77	221	المجموع	
.873	2.70	150	ديمقرطي	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.778	2.77	48	أوتوقراتي	

.714	2.65	23	متناهل	
.835	2.71	221	المجموع	
.880	2.49	150	ديموقراطي	
.794	2.92	48	أوتوقراطي	
.947	2.48	23	متناهل	
.883	2.58	221	المجموع	
.959	2.67	150	ديموقراطي	
.841	2.88	48	أوتوقراطي	
.846	2.48	23	متناهل	
.926	2.70	221	المجموع	
1.067	2.61	150	ديموقراطي	
1.038	2.67	48	أوتوقراطي	
.982	2.65	23	متناهل	
1.048	2.63	221	المجموع	

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (7).

جدول (7)

تحليل التباين الاحادي لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.001	6.886	5.974 .868	2 218 220	11.948 189.129 201.077	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
.005	5.479	2.470 .451	2 218 220	4.941 98.290 103.231	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
.826	.192	.135 .703	2 218 220	.270 153.197 153.466	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.012	4.496	3.401 .756	2 218 220	6.802 164.899 171.701	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	ابتداع أسباب وأهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.207	1.586	1.353 .853	2 218	2.705 185.982	بين المجموعات داخل المجموعات	أرغب في الانتقال من مدرستي

				220	188.688	الكلي	
.948	.053	.059 1.108	2 218 220	.117 241.457 241.575	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التزم بمواعيد الشخص الصفية	

يتبيّن من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً، وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر النمط القيادي على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً، وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي:

متناهٍ	ديموقراطي	المتوسط الحسابي	النمط القيادي	
		3.15	ديموقراطي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
	.56*	3.71	أوتوقراطي	
.23	.32	3.48	متناهٍ	
		2.67	ديموقراطي	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
	.33*	3.00	أوتوقراطي	
.04	.29	2.96	متناهٍ	
		2.49	ديموقراطي	ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
	.42*	2.92	أوتوقراطي	
.44*	.02	2.48	متناهٍ	

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

يتبيّن من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين النمط الديموقراطي والنمط الأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة لدى المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظرهم. حيث جاء النمط القيادي الديموقراطي في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي 3.47 وتلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي 3.00 وفي الدرجة الأخيرة النمط المتناهٍ. ومن وجهة نظر الباحثة أنه في ظل الظروف التي تعيشها ومن انعكاس الواقع الاجتماعي للمجتمعات أصبح مدير المدارس أكثر اندفاعاً وأيماناً أن العمل لن ينجح ولن تسير المؤسسات التعليمية وفق متطلبات العصر إلا باحترام الرأي والرأي الآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق والتركيز على العلاقات الإنسانية، فالقائد الذي يمتلك المهارات الإنسانية الدافعة للعمل دون قهر، يتقن التواصل بمهاره وهذا ما اكنته نتائج الدراسة.

ولبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الثانوية ومن وجهة نظرهم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظرهم جدول (3) حيث يظهر تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (4) ويظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (5). الذي يتبين منه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين النمط الديمocrطي والنط الأوتوقراطي والمتناه و جاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

تستنتج الباحثة من النتائج السابقة لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين أن هناك عدد من السلوكيات التي يمارسها القائد التربوي تدفع بالمعلمين نحو سلوكيات تؤثر سلباً على سير العمل في المؤسسة التعليمية ومنها كما تبين من نتائج التحليل التي بينت أن النمط الأوتوقراطي في القيادة والتي تميل إلى التقليدية العلمية لصاحبها فرديك تايلور (الطويل، 1997). وخاصة في عملية الاتصال فطرق التواصل الكتابية وابتدع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل تؤكد نفور المعلمين وعدم رغبهم في العمل، ولا بد من الاشارة أن القائد التربوي ومن وجهة نظر الباحثة في كثير من المواقف الإدارية يستطيع أن يمارس أكثر من نمط قيادي وحسب الموقف المتبنى للنظرية الموقفية والتي تقوم على أن القائد قد ينجح في موقف دون آخر وهذا ما تؤكد نتائج الدراسة حيث اظهرت تفهوم مديرى النمط الأوتوقراطي عدم أنجاز الاعمال في موعدها أحياناً.

كما اظهرت النتائج أن النمط الديمocrطي جاء في الدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.15 حيث قلت نسبة استخدامه للطرق الكتابية في التواصل وكذلك ابتدع المعلمين الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل كيف لا وهذا النمط يمتاز بميله إلى الإيمان بالعلاقات الإنسانية وتفهوم المرؤوسيين واحترام رأيهم، وجميعها تدفع المعلمين إلى العمل برغبة.

أما النمط المتناه وهو القائد الضعيف ولا يملك رغبة في القيادة وتحمل مسؤولية القرارات جاء في الدرجة الثانية بين مديرى المدارس الثانوية في عجلون الذين يفضلون الاتصال الكتابي، الا أن معلمي لا يبتدعون أسباب وهمية للغياب فهم متأكدون من عدم المتابعة والنتائج تؤكد أن رغبة المعلمين كذلك في الانتقال من المدرسة جاءت الأقل بين جميع الأنماط فلا مسألة عند التغيب عن العمل من قبل مديرهم، بل المهم إرضاء العاملين لضمان الوقوف إلى جانبه، كما أن العملية التعليمية يمكن أن تسير دون تخطيط ، ويتجنب اتخاذ القرار لوحدة لعدم رغبته في تحمل النتائج.

وتنتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دحلان، 2013) حيث أجرى دراسة أنماط القيادة السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي . ودراسة النبيه (٢٠١١)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.

ولبيان أثر النمط على سلوك المعلمين حسب متغيرات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والدرجة العلمية والنطاق القيادي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس وسنوات الخدمة وتحليل التباين الاحادي لمتغيري الدرجة : العلمية والنطاق القيادي، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: متغير الجنس

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وختبار "ت" حسب متغير الجنس

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.060	219	-1.891	.908	3.16	8	ذكر	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكافي
			.977	3.41	13	أنثى	
.890	219	-.139	.643	2.76	88	ذكر	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً.
			.714	2.77	13	أنثى	
.219	219	1.233	.730	2.80	88	ذكر	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			.897	2.65	133	أنثى	
.015	219	2.459	.830	2.76	88	ذكر	ابدأع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.901	2.47	133	أنثى	
.489	219	.693	.900	2.75	88	ذكر	أرغب في الانتقال من مدرستي
			.945	2.66	133	أنثى	
.633	219	.478	.991	2.67	88	ذكر	الترم بمواعيد الحصص الصافية
			1.087	2.60	133	أنثى	

يبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الفقرات باستثناء ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: سنوات الخدمة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وختبار "ت" حسب متغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	
.072	219	.1.807	.808	3.48	66	أقل من 10 سنوات	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكافي
			1.005	3.23	155	عشر سنوات فأكثر	
.792	219	.264	.795	2.79	66	أقل من 10 سنوات	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
			.635	2.76	155	عشر سنوات فأكثر	

.391	219	-.859	.905	2.64	66	أقل من 10 سنوات	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			.805	2.74	155	عشر سنوات فأكثر	
.055	219	-1.929	.928	2.41	66	أقل من 10 سنوات	ابدأع أساليب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.856	2.66	155	عشر سنوات فأكثر	
.634	219	.477	1.012	2.74	66	أقل من 10 سنوات	أرغب في الانقال من مدرستي
			.890	2.68	155	عشر سنوات فأكثر	
.441	219	-.772	1.055	2.55	66	أقل من 10 سنوات	التزم بمواعيد الحصص الصفية
			1.046	2.66	155	عشر سنوات فأكثر	

يبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الفئات.

ثالثاً: الدرجة العلمية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الدرجة العلمية

الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.758	3.65	48	بكالوريوس	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكاتبى
1.068	3.24	72	دبلوم عال	
.982	3.34	50	ماجستير	
.858	3.06	51	دكتوراه	
.956	3.31	221	المجموع	
.789	2.88	48	بكالوريوس	يتفهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
.643	2.85	72	دبلوم عال	
.667	2.62	50	ماجستير	
.642	2.71	51	دكتوراه	
.685	2.77	221	المجموع	
.915	2.81	48	بكالوريوس	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.732	2.67	72	دبلوم عال	
1.033	2.56	50	ماجستير	
.654	2.82	51	دكتوراه	
.835	2.71	221	المجموع	
.834	2.33	48	بكالوريوس	ابدأع أساليب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.855	2.53	72	دبلوم عال	
.939	2.66	50	ماجستير	

.865	2.82	51	دكتوراه	أرغب في الانتقال من مدرستي
.883	2.58	221	المجموع	
.922	2.79	48	بكالوريوس	
.883	2.60	72	دبلوم عال	
1.048	2.62	50	ماجستير	
.865	2.82	51	دكتوراه	
.926	2.70	221	المجموع	الزم بمواعيد الحصص الصفية
.996	2.67	48	بكالوريوس	
1.124	2.57	72	دبلوم عال	
1.110	2.46	50	ماجستير	
.903	2.84	51	دكتوراه	
1.048	2.63	221	المجموع	

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الاحادي لأثر الدرجة العلمية

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.018	3.416	3.023	3	9.068	بين المجموعات	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
		.885	217	192.009	داخل المجموعات	
			220	201.077	الكلي	
.180	1.643	.764	3	2.293	بين المجموعات	يتهم المدير سبب عدم أنجازى للعمل أحياناً
		.465	217	100.938	داخل المجموعات	
			220	103.231	الكلي	
.326	1.160	.807 .696	3	2.422	بين المجموعات	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			217	151.044	داخل المجموعات	
			220	153.466	الكلي	
.040	2.827	2.153 .761	3	6.458	بين المجموعات	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			217	165.243	داخل المجموعات	
			220	171.701	الكلي	
.454	.877	.753 .859	3	2.260	بين المجموعات	أرغب في الانتقال من مدرستي
			217	186.428	داخل المجموعات	
			220	188.688	الكلي	
.294	1.246	1.363 1.094	3	4.090	بين المجموعات	الزم بمواعيد الحصص الصفية
			217	237.485	داخل المجموعات	
			220	241.575	الكلي	

يبتدين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى للدرجة العلمية في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان

الفرق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول .(13)

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الدرجة العلمية على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتافي
وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عال	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية	
				3.65	بكالوريوس	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتافي
			.41*	3.24	دبلوم عال	
	.10		.31	3.34	ماجستير	
.28	.18		.59*	3.06	دكتوراه	
				2.33	بكالوريوس	ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.19	2.53	دبلوم عال	
	.13		.33	2.66	ماجستير	
.16	.30		.49*	2.82	دكتوراه	

* دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

يتبيّن من جدول (13) الآتي:

ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من جهة وكل من دبلوم عال، ودكتوراه من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس في الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتافي.

ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس ودكتوراه وجاءت الفروق لصالح دكتوراه في ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.

في ضوء النتائج وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية لبيان أثر الأنماط القيادية على سلوك المعلمين تبعاً للمتغيرات الثلاث جاءت النتائج على النحو التالي :
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لكافة الأنماط القيادية باستثناء سلوك معلمي اختلاف في ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل لصالح الذكور .

وكما بينت نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت والجداول البعدية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة أو الدرجة العلمية باستثناء الاتصال المفضل للمديرين مع المعلمين الكتافي وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس . ومن وجهة نظر الباحثة أن مدير المدارس من يحملون درجة البكالوريوس من ينتمون إلى النمط الأوتوقراطي يطبقون التعليميات والقوانين بحزم ولا يحذون تحمل المسؤولية أمام رؤسائهم .

وتنتتج الباحثة من هذه الدراسة أن مهارة التواصل وهي المهارة التي يقوم بها الأفراد بهدف التواصل مع الآخرين سواء من خلال التحدث أو الاستماع قد يفتقدها معظم مدير المدارس ويفضلون التواصل الكتابي وتعزو الباحثة السبب وراء هذا السلوك

الذي يفضله مديري المدارس ومن خبرتها الشخصية الى كثرة العمل اليومي المنوط بالمديرين. أما بخصوص ابتداع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل فمن يعملون في المؤسسات التربوية التي قادها من النمط الأوتوقراطي القائد الذي يلتزم بالعمل والذي يسعى الى الارقاء بالمؤسسات التعليمية الناجحة الفاعلة والتي يتبع بها المديرين سلوك إداري مهتم بالعمل وعلاقته مع المعلمين بحدود ما يقومون به من اعمال وواجبات، وهذا ما لا يعكسه القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الديموقراطي المتقهم المتعاون الذي يبني علاقته على الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسه.

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين الى الابتكار والإبداع وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الإدارية المتميزة التي تتميز في المشاركة في صنع القرار.
- 2- عقد الدورات تدريبية والندوات واللقاءات لمديري المدارس بهدف توعيتهم بأهمية ممارسة اساليب وأنماط قيادية للارقاء بمستوى مدارسهم وتميزها وتميز معلميها من خلال الاشتراك بجوائز المعلم المتميز والمدير المتميز.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك المعلمين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو الكشك محمد نايف(2006): الإدارة المدرسية المعاصرة دار جرير للنشر والتوزيع: عمان الاردن.
- أبو النصر ، محمد(2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر ط.1.
- أحمد حافظ فرج وحافظ محمد صبرى(2003). إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- احمد، احمد(1998). تحديث الادارة التعليمية. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- اسعد، وليد(2004). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي...
- البدري طارق عبد الحميد(2005). اساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- البدري، طارق عبد الحميد(2010) الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط.1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العمجي، محمد حيسن(2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتربية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر - عمان - ط.3.
- النبية، إياد(2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- حسان، حسن محمد والعمجي، محمد حسنين(200). الإدارة التربوية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عبده(2000). (علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأتي أدوارهم الوظيفية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حمدات، محمد حسين(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الفكر.
- حمدات، محمد حسين(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد.
- حمود، كاظم خضرير(2010). منظمة المعرفة، دار صفاء: عمان الاردن.
- دحلان، سميحة(2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- الدغيمات، حسين خليل(2017). "أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الأغوار الجنوبي" مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، عدد(22).

- السعود، راتب سلامة(2009). الإدارة التربوية مفاهيم وافق. عمان: طارق للخدمات التربوية.
- شاهين، نرمين كمال(2013) الأنماط القيادية لدى مدير المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطاونة، لطيف يوسف(2000). تقيير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك". مؤته للبحوث والدراسات. م 15، ع 3، 11-44.
- الطعاني، حسن(1999)." دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة". مجلة مركز البحث التربوية، جامعة قطر، 22، 122-170.
- عامر، سعيد(2000). البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: شركة وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عباس على وبركات عبد الله(1997). مدخل الى علم الإدارة. دار النظم للنشر عمان.
- عبيادات ذوقان، عبد الحق كايد، عدس عبدالرحمن(2011). مناهج البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العمجي، محمد حسنين (2010) : (الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة: عمان، 1995الاردن.
- العرفي، عبد الله ومهدى، عباس(1996). مدخل الى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- عريفج، سامي سلطى(2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العساف، ليلى موسى(2005). الاتصال الإداري واساليب الادارة الإدارية في المؤسسات التربوي. عمان: دار ومكتبة الحاضر للنشر والتوزيع.
- عطيوى، جودت عزت(2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008) : (الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- علقم، إسماعيل (2013) " : (العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
- العمري، خالد(2003)."الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، ابو ظبي.
- عياصرة، على احمد(2006). الإدارة التربوية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة. ط 3.بنغازي: دار الكتب.
- عياصرة، على والفالضل، محمد(2006). الاتصال الإداري واساليب الادارة الإدارية في المؤسسات التربوية.
- محمد عبد الله المنبع "أثر الأنماط القيادية للمديرين على اعمالهم في المدارس" .مجلة الملك سعود التربية مجلة العلوم التربوية(ص، ص 221 222، 1989).
- نشوان، يعقوب ونشوان جميل(2004).السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع المرومنة:

- Al-Badri, Tariq Abdel-Hamid (2010 AD), Leadership and Management Methods in Educational Institutions, Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Hassan, Hassan Muhammad and Al-Ajami, Muhammad Hassanein (2000 AD). educational administration. Amman: Maisarah House for Publishing and Distribution.
- Hussein, Abdo (2000 AD) (The relationship of leadership style for secondary school principals to fulfilling their job roles from the viewpoint of faculty members), an unpublished master's thesis. Amman Arab University for Graduate Studies.

- Hamadat, Muhammad Hussein (2006 AD). Educational leadership in the new century. Amman: House of Thought.
- Hamadat, Muhammad Hussein (2006 AD). Educational leadership in the new century. Amman: Hamed House.
- Hammoud, Kazem Khudair (2010). Knowledge Organization, Dar Safa: Amman, Jordan.
- Alsueud , ratib salama (2009 ma). al'iidarat altarbawiat mafahim wafaaq. eamaan: tariq likhdamat altarbawiat.
- Shahin , narmin kamal (2013 m) al'anmat alqiadiat fi mujtamae mudiri almadaris alhukumiya bimuhafazat ghazat waealaqatiha thaqafat al'iinjaz , risalat majstayr ghyr manshurat aljamieat al'iislamiyat , ghaza.
- Shehadeh, Raef (2008). The relationship between behavioral and communication patterns among administrators from the viewpoint of faculty members in Palestinian universities. Palestine An-Najah National University, MA Thesis.
- Tarawneh, Latif Youssef (2000 AD). An assessment of the training needs of government school principals in Karak Governorate. Mu'tah Research and Studies M 15, Issue 11-3-44.
- Al-Taani, Hassan (1999 AD) "A field study to build a training program for high school principals in Jordan in light of their performance of their required tasks." Journal of the Center for Educational Research, Qatar University, 22, 122-170.
- Al-Taweeel, Hani Abdel-Rahman (1999 AD), Educational Administration: Concepts and Prospects. Amman: Wael House.
- Amer, Saeed (2000 AD). The third dimension of twenty-first century management. Cairo: Walid Service for Consulting and Management Development.
- Abbas Ali and Barakat Abdullah (1997 AD). Introduction to management science. Systems House for Publishing Amman.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein (2010 AD), Educational Administration and Planning, Dar Al-Masirah: Amman, 95 Jordan.
- Al-Orfi, Abdullah and Mahdi, Abbas (1996). Introduction to educational administration. Benghazi: Qar Yunis University Publications.
- Arifij, Sami Salti (2007). Contemporary educational administration. Amman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Al-Assaf, Laila Musa (2005 AD). Administrative communication and administrative management methods in educational institutions. Amman: Al Hader House and Library for Publishing and Distribution.
- Ataiwi, Jawdat Ezzat (2001). Modern school administration: its theoretical concepts and practical applications. House of Culture for Publishing and Distribution.
- Al-Alaq, Bashir (2008 AD), Modern Management Theories and Concepts, Dar Al-Yazuri: Amman, Jordan.
- Alqam, Ismail (2013). "The relationship between the leadership style of governmental secondary school principals and the motivation of teachers in the Ramallah and Al-Bireh governorate from the teachers' point of view ", Unpublished Master Thesis, Birzeit University, Palestine.
- Al-Omari, Khaled (2003 AD) "The Mentor is a Leader for Educational Change and Development." A working paper presented to the first conference for educational guidance, Abu Dhabi.
- Ayasrah, Ali Ahmed (2006). Educational administration, its origins and contemporary applications. 3. Benghazi: House of Books.
- Ayasrah, Ali and Al-Fadhel, Muhammad (2006). Administrative communication and administrative management methods in educational institutions.
- Al-Qaisi, Hana Mahmoud. The administrative leadership styles prevailing in middle schools and their relationship to some variables as perceived by the faculty members. Baghdad, University of Baghdad, Ibn Rushd College of Education, unpublished master's thesis.

Kalakh, Muhammad Ratib. (2000 AD): (Personal and professional components of effective educational leadership from the point of view of faculty members in the Faculties of Education in Gaza Governorates, "Master Thesis, Islamic University - Gaza.٤

Muhammad Abdullah Al-Manba', "The Impact of Leadership Styles of Managers on Their Work in Schools." King Saud Educational Journal, Journal of Educational Sciences (p. 221 222, 1989.).

Nashwan, Yaqoub and Nashwan Jamil. (2004 AD): Organizational behavior in educational administration and supervision. Amman: Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution

Second: Foreign References:

Daft, Richard.(2008),"New Era of Management" Thomon, soul-Western Australia.

Eran,Vigoda-Gadot.(2007).Leadership Style Organizations politics, and Employees Performance. Division of Public Administration and Policy. School of Political Sciences , University of Haifa, Israel. Full text article. www.emeraldinsight.com.

Hawkins,T(2002).Principal Leadership style And Organization Climate a study of Perceptions of leadership style behavior on school climate in international school. Dissertation Abstracts International, a 62\11,p 3639.

Koontz H, &WEIRICH,1988.Management 9thinternational edition. Singapore: McGraw-Hill.

Robbins Stephen P. And Coulter, Merry,(2009).Management,10th Ed.New

Tsai-Hua Chuang(2005).The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention. Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management. TatungUniversity. Taiwan www.Academic-papers.org\ocs2\session\Papers\E1\619.doc,visited on March 16,2009.

المراجع الأجنبية:

Daft Richard(2008),"New Era of Management" Thomon, soul-Western Australia.

Eran Vigoda-Gadot(2007).Leadership Style Organizations politics, and Employees Performance. Division of Public Administration and Policy. School of Political Sciences , University of Haifa, Israel. Full text article. www.emeraldinsight.com.

Koontz H, &WEIRICH,1988.Management 9thinternational edition. Singapore: McGraw-Hill.

Robbins Stephen P. And Coulter, Merry,(2009).Management,10th Ed.New

Tsai-Hua Chuang(2005).The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention. Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management. Tatung University. Taiwan www.Academic-papers.org\ocs2\session\Papers\E1\619.doc,visited on March 16,2009.

Staples, C. (2005). A comparison of the leadership roles of public and private elementary school principals. Retrieved from the web on11/5/2014: http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000740/Staples_Caron _M_200512_EdD.pdf