

## الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الخليل

مجدولين مازن ابوشرخ (\*)

تاريخ القبول  
2023/12/9

تاريخ الاستلام  
2023/11/1

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الخليل للأنماط القيادية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي من خلال استبانة تم بناؤها وتوزيعها على (190) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية في الخليل، وخلصت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، وأن النمط الديمقراطي جاء في المركز الأول، وجاء في المركز الثاني النمط التسلسلي (الديكتاتوري)، وجاء في المركز الثالث النمط الفوضوي (التسيبي)، كما تبين وجود فروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس، وأوصت الدراسة دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المدارس وبين الموظفين؛ لتسهيل نقل الخطط والأساليب القيادية المتبعة داخل المدرسة من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي، علاوة على عرض الخطة القيادية الإستراتيجية من قبل المديرين على الإدارات والوحدات والدوائر داخل المدرسة، والحصول على آرائها وملاحظتها عليها قبل إقرارها.

(\*) الجامعة العربية الأمريكية

## The Prevailing Leadership Styles among Public Secondary School Principals in Hebron City

### **Abstract:**

The study aimed to investigate the leadership styles practiced by public secondary school principals in Hebron, Palestine. A descriptive approach was employed, utilizing a questionnaire distributed to 190 male and female teachers in secondary schools. The study's findings indicate that the prevailing leadership style among principals is a moderate degree of governmental style. The democratic style ranked first, followed by the authoritarian style (dictatorial), and the anarchic style (tasibi) ranked third. Furthermore, the study revealed differences in leadership style averages based on the gender variable. The study recommends enhancing communication channels between school management and staff to facilitate the implementation of leadership plans. Additionally, it suggests involving departments, units, and staff in the development of strategic leadership plans by seeking their opinions and observations before finalizing them.

### المقدمة:

للقيادة التربوية دور كبير في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية من خلال تعدد أنماطها القيادية واختلافها؛ ففكر القيادة التربوية لا يقتصر على نمط واحد فقط، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره؛ لما له الدور الكبير في نجاح العملية التعليمية، وذلك من خلال وجود القائد الكفء الذي يمارس دوره القيادي بمهارة، وذلك بمحاولته اختيار النمط القيادي الإيجابي الذي يعمل على تحسين العملية التعليمية؛ لتحقيق الأهداف التربوية، والقيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الأفراد، وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.

إن مدير المدرسة هو المهيمن على المناخ المدرسي وما يحدث بداخله، كما أنه المحرك لدوافع المعلمين والتلاميذ عن طريق تنويع الأساليب المختلفة له في المدرسة، واستخدام مهاراته التواصلية، وقدرته على إدارة المدرسة بطريقة مميزة وناجحة؛ مما يعمل على تحسين العملية التعليمية، ومساهمته في تحقيق الأهداف التربوية، هذا كله يعتمد على النمط السائد لديه في المدرسة، وتأثيره في دور المعلمين ومهاراتهم، باعتبار أن لكل نمط قيادي خصائصه، ومميزاته، وسلبياته، ودوره في تحسين العملية التعليمية (السفاسفة، 2006).

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في المدرسة، لما له من مسؤوليات وواجبات، لذلك لا بد أن يقوم بها من واجبات إدارية، وبيداغوجية تتعلق بكل ما له علاقة بالعملية التربوية من معلمين وطلبة وغير ذلك، كما أنه يهتم بتخطيط السياسة التربوية، ووضع الأهداف، وتطوير العمل التربوي بإبداع، فهو يقوم بوظائفه التخطيطية، والتوجيهية، والإشرافية، والرقابة، وكل المهام المطلوبة منه (العتيلي، 2007).

### مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة وتعاملها مع العديد من الإداريين والقياديين في وزارة التربية والتعليم، وبحكم عملها كمعلمة وموجهة تربوية، لاحظت بعض الثغرات التربوية الوظيفية، والتي من الممكن أن تؤثر في الأساليب القيادية المتبعة في حياكة خطط وإستراتيجيات العملية التعليمية، والتي يمكن أن يكون باعتقاد الباحثة أن مدير المدرسة هو المرمم الأساسي لمثل تلك الثغرات، وفي ضوء ما سبق ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي، وهو: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الخليل في فلسطين؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

#### أسئلة الدراسة:

- 1 ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين؟
- 2 ما متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تحديد الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين.
2. بيان الفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

#### الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من فائدة للمديرين عن طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، واستثمارها في سبيل النهوض بمؤسساتهم التعليمية.
2. نظراً للتعقيدات والظروف والتغيرات الطارئة التي تصيب مجتمعنا الفلسطيني بشكل عام، والبيئة التعليمية بشكل خاص، فإنه من الضروري معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وسبل تطبيقها؛ ليتشكل لديهم حنكة إدارية لتطبيق أنماط قيادية فعالة لمواكبة أيّ تغير طارئ.
3. يرجى من هذه الدراسة من خلال البحث في الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، أن تقدم تغذية راجعة لمديري المدارس حول مدى استخدامهم للأنماط القيادية المتنوعة؛ إذ سيسهم ذلك في علاج جوانب أولويات التطوير، وتعزيز جوانب القوة.
4. يمكن أن تقدم هذه الدراسة نتائج تبنى عليها دراسات أخرى للأنماط القيادية لمديري المدارس.

### الأهمية التطبيقية

1. يؤمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل كافة الطواقم التعليمية داخل المدارس، من مديرين، ومعلمين، وكل من يطلع على هذه الدراسة في سبيل تطوير مهامهم الوظيفية والتعليمية، من خلال تطوير أنفسهم، وتطوير وتحسين الطرق والأساليب التي يستخدمونها، عن طريق التعرف إلى مواطن القوة والضعف لديهم، بما يحقق أهداف المدرسة وغاياتها.
2. من المتوقع أن تشكل تلك الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، من خلال الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها، والوصول إلى توصيات تساعد في حل جميع المشاكل التي تواجه المديرين في ممارسة الأنماط القيادية داخل المدارس.
3. تزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، والمديريات العامة بمعلومات عن الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوية الحكومية في مدينة الخليل في فلسطين، وفقاً لهذه الأنماط من أجل تصميم برامج تدريبية تساهم في رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس.

### حدود الدراسة:

- تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:
- الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط التسبيبي).
- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الثانوية الحكومية في مدينة الخليل في فلسطين.
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الخليل.
- الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (2023).

### مصطلحات الدراسة:

**الأنماط القيادية:** الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه القائد التربوي في معاملته مع العاملين في المؤسسة التربوية، وقدرته على تسيير المؤسسة بفاعلية ونجاح، وذلك بتوجيه الأساتذة وكل العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية. (عياصرة، 2006).

ويعرف النمط القيادي إجرائياً بأنه: نمط سلوكي يتبعه القائد؛ لكي يؤثر في سلوك الأتباع، ويكون من خلال التوجيه، والإرشاد، والتحفيز، من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الشمري (2022) التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة حفر الباطن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، من وجهة نظر المعلمات. أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تضمنت هذه الدراسة مجتمع تكون من جميع معلمات المرحلة المتوسطة في المحافظة، أيضاً عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (267) معلمة. واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد من وجهة نظر المعلمات هو النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (4,06)، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلسلي، ثم في المرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي، وكلاهما بمستوى "متوسط". وبينت الدراسة أيضاً أن مستوى الروح المعنوية للمعلمات جاء بمستوى "عالٍ"، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمط الديمقراطي وبين مستوى الروح المعنوية، في حين وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمطين التسلسلي والتسيبي وبين مستوى الروح المعنوية، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة من حيث المستوى المتوسط في الأنماط القيادية الثلاثة، واختلفت عن الدراسة السابقة من حيث اشتغال مجتمع الدراسة على المديرين ذكوراً وإناثاً بخلاف الدراسة السابقة التي اقتصر على الإناث كما اختلفت دراسة الباحثة بتركيزها الأساسي على الأنماط القيادية دون ربطها بمتغير آخر.

هدفت دراسة عيروط (2018) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أيضاً التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين والمعلمات اتجاه النمط القيادي السائد عند مديري المدارس الأساسية الحكومية في عمان، تضمنت الدراسة عينة مكونة من (394) معلماً ومعلمة منهم (170) معلماً و (224) معلمة، بالإضافة إلى استخدام استبانة تكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاث أنماط، هي: الديمقراطية، الترسلية، التسلسلية. خلصت الدراسة إلى سيادة النمط التسلسلي بين مديري ومديرات المدارس، يليه النمط الترسلية، ثم النمط الديمقراطي، أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر الجنس في النمط التسلسلي، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأنماط، حيث اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة

الباحثة التي أشارت إلى سيادة النمط الديمقراطي يليه التسلطي ثم التسبيبي كما اختلفت مع نتائج الدراسة من حيث عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة هيكلان (Hickman 2017) في الولايات المتحدة إلى تحديد أنماط القيادة وسماتها وخصائصها، والعوامل التي تسهم أو تعيق في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتضمنت الدراسة استخدام المنهج النوعي، طبقت الدراسة في منطقة تعليمية صغيرة في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما تضمنت الدراسة عينة من (40) معلماً ومعلمة، بالإضافة (13) مساعداً مهنيًا، وخلصت الدراسة وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلم، فضلاً عن جوانب أخرى مؤثرة، مثل: راتب المعلم، قضايا المناهج، الدعم المجتمعي للتعليم ومرافقة وخدماته، والضغوط الاجتماعية. واتفقت نتائج تلك الدراسة مع دراسة الباحثة التي بينت مدى انعكاسات النمط التسلطي دون مراعاة للديمقراطية والروح المعنوية لدى المعلمين وكافآت الإدارات داخل المدرسة من قبل المديرين عند تنفيذهم للأنماط القيادية، وانعكاس ذلك بشكل سلبي على العملية القيادية والتعليمية، واختلفت الدراسة عن الدراسة السابقة من حيث المنهجية المتبعة المنهج الوصفي المرتكز على البيانات الكمية بخلاف الدراسة السابقة التي اتبعت المنهج النوعي، كما اختلفت أيضاً من حيث المجتمع الذي كان أكثر شمولية في دراسة الباحثة عنه في الدراسة السابقة.

هدفت دراسة طيارة (2016) إلى الكشف عن العلاقة بين مدى ممارسة أنماط القيادة التربوية بين مديري المدارس الخاصة في عمّان، ودافع المعلمين نحو العمل وفق متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وتضمنت الدراسة استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام استبانتين، الأولى لأساليب القيادة، حيث تكلمت عن النمط الديمقراطي، والأسلوب الاستبدادي، والأسلوب المتساهل، والثانية تكلمت عن الدافع نحو العمل، تكونت العينة من (420) معلماً، خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أساليب القيادة من وجهة نظر المعلمين لمديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان، ومستوى تحفيز المعلمين للعمل كانا مرتفعين، وأن هناك علاقة إيجابية بين جميع مجالات مديري المدارس الابتدائية لأسلوب القيادة ومستويات تحفيز المعلمين للعمل، أيضاً كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس والتخصص، وفروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تحفيز المعلمين للعمل تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والجنس والتخصص. اتفقت الدراسة السابقة مع دراسة الباحثة من حيث المنهجية المتبعة، واختلفت نتائج تلك الدراسة مع دراسة الباحثة التي بينت نتائجها المستوى المتوسط في الأنماط القيادية.

هدفت دراسة عربيات (2012) التعرف إلى أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة أربعة مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، والتسلطي، والتسيبي)، ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الهندسة التكنولوجية في الأردن، وكان هذا العدد يمثل عينة الدراسة لكون مجتمع الدراسة صغيراً، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الأنماط القيادية الأربعة جاء بدرجة مرتفعة في جامعة البلقاء، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر نمطي القيادة الديمقراطي والتسيبي على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلطية على أداء العاملين. اتفقت الدراسة مع دراسة الباحثة من حيث استخدامها الاستبانة بمحاورها المحددة سابقاً في دراسة الباحثة إلى جانب اختلافها مع نتائج دراسة الباحثة التي أشارت {المستوى المتوسط في الأنماط القيادية.

### المبحث الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، والبحث في أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك استخلاص النتائج من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها حول الظاهرة ومناقشتها، ومقارنتها بنتائج الدراسات والأدبيات السابقة التي اهتمت بنفس المجال.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل، خلال العام الدراسي 2024/2023م، والبالغ عددهم (748) معلماً ومعلمة، حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم الخليل.

### عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (748) معلم ومعلمة بطريقة إلكترونية، وقد تم استرداد (190) معلما ومعلمة، وبذلك تكون عينة الدراسة ممثلة لـ (25.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	100	52.6%
	أنثى	90	47.4%
	المجموع	190	100.0%
سنوات الخبرة في العمل الإداري	5 سنوات فأقل	30	15.8%
	5 - أقل من 10 سنوات	49	25.8%
	10 - أقل من 15 سنة	67	35.3%
	أكثر من 15 سنوات	44	23.2%
	المجموع	190	100.0%

### أداة الدراسة

استخدم في الدراسة الحالية مقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ويتضمن ثلاثة أبعاد، هي:

1. البعد الأول: النمط الديمقراطي، ويتكون من 10 فقرات.
  2. البعد الثاني: النمط الفوضوي (التسيبي)، ويتكون من 11 فقرات.
  3. البعد الثالث: النمط التسلطي (الديكتاتوري)، ويتكون من 10 فقرات.
- وقد أنجزت هذه الأبعاد، في ضوء الأدب النظري المتعلق بالموضوع، والاستعانة بالدراسات السابقة في نفس المجال، وإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين.

### صدق المحكمين:

تم عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف وأسفرت الاستبانة عن 31 بنداً.

ومن جانب آخر تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الدراسة في كل بعد من الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول (2):** نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
النمط الفوضوي (التسيبي)			النمط التسلسلي (الديكتاتوري)			النمط الديمقراطي		
1	0.640**	0.00	1	0.448**	0.00	1	0.336**	0.00
2	0.705**	0.00	2	0.470**	0.00	2	0.602**	0.00
3	0.483**	0.00	3	0.473**	0.00	3	0.763**	0.00
4	0.474**	0.00	4	0.519**	0.00	4	0.602**	0.00
5	0.435**	0.00	5	0.557**	0.00	5	0.540**	0.00
6	0.547**	0.00	6	0.516**	0.00	6	0.408**	0.00
7	0.576**	0.00	7	0.682**	0.00	7	0.675**	0.00
8	0.559**	0.00	8	0.432**	0.00	8	0.597**	0.00
9	0.611**	0.00	9	0.492**	0.00	9	0.418**	0.00
10	0.522**	0.00	10	0.536**	0.00	10	0.669**	0.00
11	0.575**	0.00						

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية؛ مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

ثبات مقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية  
حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك كما هو  
موضح في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات الثبات لمقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المقياس
معامل الثبات		
0.845	31	الدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) أن قيمة معامل ثبات (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات  
المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ بلغت قيمة معامل ثبات (كرونباخ ألفا) للدرجة  
الكلية للمقياس (0.845)؛ مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير  
إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

### تصحيح المقياس

تصحح الإجابات عن فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (موافق بشدة 5 درجات)، والإجابة  
(موافق بشدة 4 درجات)، والإجابة (غير متأكد 3 درجات)، والإجابة (غير موافق درجتين)،  
والإجابة (غير موافق بشدة درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (معلمي  
ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل على درجات الأنماط القيادية السائدة  
لمديري المدارس الثانوية الحكومية)، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1.33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية حيث كانت الفئة (2.33 فأقل) درجة منخفضة، والفئة (2.34-3.67) درجة متوسطة، والفئة (3.68 فأكثر) درجة مرتفعة.

### الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (كرونباخ ألفا)، ومعامل ارتباط (بيرسون)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (شيفيه).

### المبحث الأول: القيادة الإطار المفاهيمي

إن موضوع القيادة موضوع مهم لا سيما عندما تكون الإدارة عملية، ومن المعروف أن القيادة من المفاهيم المحيرة، وهناك كثير من الحوارات التي دارت حولها؛ وهذا زاد من أهميتها وغموضها، فالقيادة هنا كالمركب يتصف ريانها بأنه قائد صاحب سمات شخصية مميزة لها دور أساسي فعال في العملية القيادية (غبان، 2009).

**المطلب الأول: تعريف القيادة:** هي القدرة على التأثير في الجماعة ودفعها؛ لتحقيق أهداف مشتركة بين أفرادها (عريبات، 2006).

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (عياصرة، 2006).

تعتمد القيادة على شخصية القائد، وتأثيرها في المجموعة؛ لتقديم أفضل عمل دون إلزام لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير في أفراد المجموعة والمشكلات التي تواجههم، فالقيادة تركز على قدرات القائد المعرفية والعقلية والدافعية والانفعالية، للتأثير في أفراد المجموعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها مع المجموعة وقدرته على التعبير، ومواجهة المشكلات بطرق فعالة، وإقناع أفراد المجموعة بالأهداف المنشودة وحثهم على تحقيقها (صالح، 2011).

### المطلب الثاني: أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في أنها تطالب بمواكبة التغيرات المحيطة، وتوظفها لخدمة المؤسسة بأفضل صورة ممكنة، وأنها هي المعنية بالسيطرة على مشكلات العمل وضبط الأمور، وهي المسؤولة عن ترجمة خطط المؤسسة، وأمالها، وتصوراتها المستقبلية إلى واقع؛ أي هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف، وأنها المكلفة بتأهيل وتدريب أفراد الجماعة ورعايتهم، حيث أنهم الرأسمال الأهم، وهي التي تعمل على تعظيم الإيجابيات، وتقليل السلبيات في المؤسسة (ربيع، 2006).

### المطلب الثالث: أشكال القيادة:

يؤثر شكل القيادة التي يمتلكها الأشخاص في نوع القيادة الفعالة التي يقومون بها، وهذا كله سينعكس بشكل إيجابي على المدرسة ويؤدي إلى تحقيق جميع الأهداف، فالقادة أشخاص مبدعون يبحثون عن الطرق السليمة؛ كي يكتسبوا الفرص المناسبة، وينهضون بالمدارس التي سوف يقودونها.

وهنا سنقوم بتوضيح أشكال القيادة كل على حدة:

**أولاً: القيادة الجماعية:** وفيها يتم توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل فرد منه، وأن الجماعة قد تضع الوظائف القيادية في يد قائد واحد، أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، يتم في القيادة الجماعية التعاون في وضع الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات، وإصدار الأوامر، وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، وتتحدد القيادة الجماعية، وتتطور حسب بناء الجماعة، ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد، ونوع العلاقات الاجتماعية.

**ثانياً: القيادة الإدارية:** ومن واجبات القائد الإداري، معرفة الأدوار التي يقوم بها أفراد جماعته، ومعرفة مدى تماسك أفراد جماعته وبنائهم وأهدافهم، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم قوي ومتمين؛ ويكون ذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي، والعلاقة الإنسانية الجيدة المتينة في سبيل تحقيق أهداف الجماعة المطلوب، وقد حددت نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة وتبين أنها موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف، ولا تعمل في أخرى، ويلاحظ أيضاً أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري، وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.

ثالثاً: القيادة العسكرية: ويقصد بها فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين، بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم، وولاءهم، وتعاونهم وذلك مع ضمان إحراز النصر في المعركة، وتحقيق الهدف المطلوب؛ فالقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية، الديمقراطية، وبالثقافة العامة، والتدريب العلمي، والصحة النفسية (العجمي، 2008).

#### المبحث الثاني: الأنماط القيادية الإطار المفاهيمي

تشكل الأنماط القيادية الأسلوب والطريقة التي يتفاعل بها القائد مع مرؤوسيه؛ إذ يعدُّ النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح تلك المؤسسات التربوية أو فشلها، لما للقائد من دور حاسم في سلوك المعلمين، وفي توفير البيئة الأكاديمية للتعلم والتعليم في المدرسة.

فالأنماط القيادية لها تأثير في أداء المعلمين وروحهم المعنوية، وسر نجاح المؤسسات التربوية يعود إلى نجاح قادتها في التأثير في الطاقم الذي يعمل لديهم، وتحفيزهم لتقديم أقصى طاقاتهم، وتوحيد جهودهم، ويرفع من معنوياتهم، وذلك عن تحقيق الرضا بالعمل، فمن خلال أهداف القائد تتمثل أسس القيادة التربوية في الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة من خلال خدمة أهدافها، وخدمة العاملين فيها الذين يعملون من أجل تحقيق تلك الأهداف (Earley, 2009).

**المطلب الأول: تعريف النمط القيادي:** هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويقتهي الأتباع به في سلوكياتهم (ربيع، 2006).

إن فاعلية مدير المدرسة وتميزه، يعتمد على أن النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة والذي يتعامل به مع المعلمين والمتعلمين فقد يتصف نمطه بالديمقراطية، وإشراك الجماعة، والتعاون معهم واحترام آرائهم، أو قد يتصف بالديكتاتورية بحيث يفرض أوامره على الجميع، وينفرد في وضع السياسات التعليمية وحده، أو قد يكون نمطه نمطاً فوضوياً يبتعد عن توجيه المعلمين والمتعلمين في حل المشكلات؛ وذلك بترك مسؤولياته وإهماله لواجباته، ويمكن القول أن النمط الذي يتبعه مدير المدرسة القائد له دور كبير في تسيير المؤسسة، كما له تأثير على سلوكيات المعلمين والمتعلمين، لهذا نمط مدير المدرسة هو الأساس في نجاح العملية التعليمية، سواء كان تسلطياً، أو ديمقراطياً، أو تسيبياً؛ فالمدير القائد يجب عليه أن يتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص التي تؤهله لأن يكون قائداً فعالاً، يسهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها إلى الأحسن، وذلك بامتلاكه مؤهلات سلوكية عالية، لما لها تأثير إيجابي على أداء المعلم داخل الصف كمهاراته التواصلية مع المتعلمين، ومهاراته في إدارة الصف الفعالة التي من شأنها أن تحسن من مخرجات العملية التعليمية وهم المتعلمين، باعتبار مدير المدرسة القائد والنمط الذي يتبعه تأثير، وسلطة على

المتعلمين بالدرجة الأولى، فلا بد على المدير أن يكون الدافع الأساسي والموجه الرئيس الذي يساعد المعلم في إدارة صفه بشكل فعال لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية؛ لما يتضمنه من ذلك من تخطيط للدرس وتنفيذ له، وتنوع للأساليب التدريسية الملائمة، وحفظ للنظام، وتعلم أنماط السلوك المرغوب فيه (عريبات، 2006).

### المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية

الأنماط القيادية في المدارس تختلف من حيث القيم والمعتقدات التي يحملها المديرين، وقد توصلت الدراسات إلى أنواع متعددة لأنماط القيادة، منها: نمط القيادة الديمقراطية الذي يحرص على العلاقات الإنسانية، ونمط القيادة الأوتوقراطية الذي يهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي، وأخيراً نمط القيادة التسيبية الذي يعطي المعلمين قدراً من الحرية اللامحدود، وغير المدروس في ممارسة أعمالهم، ويتجنب المسؤولية ويمنحها لهم، وهنا سنقوم بتوضيح كل نمط على حدة:

#### أولاً: نمط القيادة الديمقراطي:

يتم في هذا النمط المشاركة الجماعية من قبل التابعين للقائد في وضع الأهداف، والتخطيط والتنفيذ، والتقييم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة فاعليتهم وأدائهم، كما أن في هذا النمط يتم توزيع المسؤوليات بالعدل بين الأفراد، وينتج عن ذلك علاقات إنسانية ومحبة فيما بينهم، وتكون قنوات الاتصال بينهم متواصلة، ويعمل القائد على تشجيع التابعين، وينال تقديرهم واحترامهم، وتقل النزاعات والخلافات بينهم، من سمات هذا النمط أنه يهتم بالمرؤوسين، ويحل النزاعات التي تحدث بين التابعين، وتحقيق الثقة بين القائد وتابعيه، وفي هذا النمط تعمل القيادة الديمقراطية على إقامة علاقات بين القائد والتابعين، حيث يعمل القائد على فهم مشاكل ومشاعر واحتياجات الأفراد، لا سيما الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، كما وتركز القيادة الديمقراطية على مشاركة التابعين في صنع القرارات، وفي بعض المهام القيادية، وهذا يكون من خلال مناقشة القائد للتابعين في المهام، والقضايا الإدارية، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى القرارات الصائبة والحلول المناسبة، وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس للتابعين، ويرفع من روحهم المعنوية، ويشعرهم بالأهمية العظيمة اتجاه عملهم، ويجعلهم أكثر تقبلاً للقرارات وتنفيذها لها، لأنهم شاركوا في وضعها، وساهموا بأفكارهم فيها (العميان، 2005).

فالقائد الذي يحرص على تطبيق القوانين الإدارية بمرونة، يرفع من مستوى أداء التابعين له، كذلك فإن إحساسه وإشباعه لحاجاتهم، وتركيزه على الجوانب الإنسانية، يؤدي إلى تميز المنظمة.

### ثانياً: نمط القيادة الأوتوقراطي:

يكون القائد في هذا النمط هو المسيطر، حيث تكون السلطة بيده، ويكون تركيزه على الإنتاجية، حيث يتخذ جميع القرارات بنفسه دون تدخل أي أحد من التابعين، ويقوم بالتركيز والمحافظة على مركزه ولو على حساب التابعين، ويستخدم مبدأ التخويف، ويتحكم بشكل كامل في الأفراد، ويشرف عليهم بشكل محكم لعدم ثقته بهم، وهو دائم التشكيك بهم، حيث ينسب كل نجاح له ويرمي كل فشل على التابعين (حمادات، 2006)

فالقائد الأوتوقراطي لا يسمح بالنقاش مع مرؤوسيه، ويكون منعزل عن التابعين التي تربطهم به علاقة إنسانية، فالقائد هنا هو الذي يحدد السياسات بنفسه دون تدخل أي شخص، وهو وحده الذي يحدد نوع العمل والنشاطات لكل فرد، ويكون حريص على ضمان طاعة الأعضاء له، كما ويعمل على إبقاء التواصل بين الأعضاء في الحد الأدنى، ويكون التواصل عن طريقه وحده فقط، ويتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال التابعين (Mullins, 2006).

كما أن القائد الأوتوقراطي يميل إلى الذاتية في انتقاداته وأحكامه، ويكون مترفعاً عن الجماعة إلا عند الحاجة، كما ومعاملته للتابعين تتسم بالقسوة والصرامة، حيث يكون السلوك الاجتماعي للأفراد مليء بالمنافسة والسلبية، حينها يشعر الأفراد بالقصور، ويزداد اعتمادهم على القائد في جميع الأمور، فهذا النمط لا يشجع العلاقات الإنسانية، كما أنه نمط متسلط مستبد، يركز فقط على الإنتاجية ويهمل شخصية ومشاعر المرؤوسين، ونجد أنه حازم في كل قراراته، ومتعالٍ ومتكبر على الجماعة، مركزاً على مركزه، والحصول على الترقية دون الاهتمام بوضع وحاجات التابعين له، فالعلاقات في هذا النمط سطحية، وهذا كله له آثار سلبية في العملية التعليمية. (Dinitzen & Jensen, 2010).

### ثالثاً: نمط القيادة التسيبي:

يكون دور القائد هنا شبه معدوم، فتتعدم رؤية القائد للأمر، حيث إنه لا يعطي توجيهات ولا إرشادات إلا إذا طلب منه ذلك؛ فهو يترك للعاملين الحرية المطلقة في التصرف، والعمل دون تدخل، فيتنازل هنا القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، فهو هنا يعطي المعلومات للأفراد، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون تدخل منه (Lunenburg & Ornstein, 2002).

فالنمط التسيبي يترك للتابعين حرية اتخاذ القرارات، والحلول لإنجاز المهام دون تدخل فيها، ويكون تأثير القائد هنا غائباً، فالتابعين في هذا النمط هم من يحددون أهدافهم، وتكون الاجتماعات التي

يتم عقدها من قبل القائد غير مخططة، والعلاقات الاجتماعية ضعيفة غير متماسكة، والروح المعنوية متدنية (مرسي، 2001) فهناك عوامل تجعل هذا النمط غير فعال، لا سيما عندما يفتقر التابعون للضبط والتنظيم، مما يجعل تحقيق الأهداف صعب نتيجة للحرية الممنوحة لهم (Mullins, 2006).  
مميزات النمط القيادة التسيبي: قلة الإشراف، وعدم التدخل في العمل، حيث يعطي العاملين مساحة كبيرة من الحرية؛ لأن السلطة بيد العاملين، فهم الذين يتخذون القرارات، ويضعون الأهداف، ويحلون جميع مشاكلهم وحدهم دون اللجوء لأحد، فهذا النمط يكون فعالاً إذا كان هناك عاملون ذو مهارة وخبرة وتعليم عالٍ، ولكن هذا النمط يعاني من عدم فعالية القائد بسبب الفوضى الناتجة عن عدم وجود سياسة محددة تحكمه، ولعدم قدرة القائد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وعدم معرفته بمتطلبات العمل، وهذا كله يجعل الأمور تسير دون توجيه ودون قيادة؛ مما يسبب التسيب والتذمر والقلق عند العاملين (Dinitzen & Jensen, 2010).  
القادة الناجحون هم من يستخدمون أنماط قيادية متعددة؛ لتحقيق نتائج أفضل عند التابعين في مواقف متنوعة، والنمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب والأكثر استخداماً في المدارس والمؤسسات التعليمية والتربوية (Kelley et al, 2005)  
لا يمكن اعتماد نمط واحد للقيادة في جميع المدارس؛ لأن الظروف والعوامل والمتغيرات تختلف من بيئة لأخرى، ومن مدرسة لمدرسة أخرى في البلد الواحد، ولكن يمكن القول أن تنوع الأنماط القيادية المختلفة لمديري المدارس الحكومية، تلعب دوراً هاماً في مواجهة التحديات، ووضع الحلول الكفيلة بتطوير عملية الإدارة التعليمية نحو الأفضل (Wahlstrom & Louis, 2008).

#### نتائج الدراسة:

نص السؤال الأول على: ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من

وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين؛ وذلك كما يتضح في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين، مرتبة تنازلياً: (ن=190)

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	البعد
مرتفعة	1	%83.4	0.60	4.17	1	النمط الديمقراطي
مرتفعة	2	%81.8	0.57	4.09	10	
مرتفعة	3	%81.8	0.60	4.09	9	
مرتفعة	4	%81.8	0.60	4.09	7	
مرتفعة	5	%81.4	0.61	4.07	4	
مرتفعة	6	%81.0	0.58	4.05	8	
مرتفعة	7	%80.8	0.60	4.04	5	
مرتفعة	8	%80.6	0.66	4.03	3	
مرتفعة	9	%80.4	0.71	4.02	2	
مرتفعة	10	%80.4	0.64	4.02	6	
مرتفعة	1	%81.2	0.50	4.06	الدرجة الكلية للمجال	
متوسطة	1	%57.0	1.11	2.85	20	النمط القوضوي (التبيني)
متوسطة	2	%47.4	0.82	2.37	12	
متوسطة	3	%46.4	0.79	2.32	13	
منخفضة	4	%45.6	0.83	2.28	16	
منخفضة	5	%45.6	0.79	2.28	14	
منخفضة	6	%45.2	0.84	2.26	21	
منخفضة	7	%45.0	0.83	2.25	15	
منخفضة	8	%44.6	0.77	2.23	18	
منخفضة	9	%44.2	0.78	2.21	11	
منخفضة	10	%43.6	0.70	2.18	19	
منخفضة	11	%43.4	0.74	2.17	17	
منخفضة	3	%46.0	0.58	2.30	الدرجة الكلية للمجال	
متوسطة	1	%60.2	1.18	3.01	30	النمط التسلطي (الديكتاتوري)
متوسطة	2	%57.0	1.17	2.85	29	
متوسطة	3	%55.4	1.14	2.77	23	
متوسطة	4	%55.4	1.18	2.77	24	
متوسطة	5	%55.2	1.15	2.76	22	
متوسطة	6	%55.2	1.16	2.76	26	

البعء	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
	27	2.73	1.12	54.6%	7	متوسطة
	28	2.70	1.06	54.0%	8	متوسطة
	25	2.70	1.13	54.0%	9	متوسطة
	31	2.69	1.12	53.8%	10	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		2.77	0.99	55.4%	2	متوسطة
الدرجة الكلية		3.04	0.37	60.8%		متوسطة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (4)، أن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) بنسبة مئوية بلغت (60.8%)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2022) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عريبات (2012)، ودراسة طيارة (2016) التي أظهرت درجة مرتفعة من ممارسة الأنماط القيادية.

ويتضح من الجدول (4) أن النمط الديمقراطي جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.06) ونسبة مئوية بلغت (81.2%)، وجاء في المركز الثاني النمط التسلسلي (الديكتاتوري) بمتوسط حسابي بلغ (2.77) ونسبة مئوية بلغت (55.4%)، وجاء في المركز الثالث النمط الفوضوي (التسيبي) بمتوسط حسابي بلغ (2.30) ونسبة مئوية بلغت (46.0%).

ترى الباحثة أن هناك العديد من الأنماط القيادة التي يمارسها المديرين؛ وذلك لأن النمط المتبع في القيادة يكون حسب الموقف فالموقف هو الذي يحكم النمط الذي يعمل المديرين على اتباعه؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية، كما أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي حصل على أعلى مستوى من بين الأنماط لأنه يحقق أعلى مستوى من الرضا من لدى العاملين؛ لأنه يكون مبني على التشاركية في القرار.

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة؟

أولاً: الفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس

الجدول (5): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	ذكر	100	4.02	0.59	-1.294	0.197
	انثى	90	4.12	0.38		
النمط الفوضوي (التسيبي)	ذكر	100	2.31	0.59	0.079	0.937
	انثى	90	2.31	0.58		
النمط التسلطي (الديكتاتوري)	ذكر	100	2.81	1.07	-0.465	0.643
	انثى	90	2.74	0.91		
الدرجة الكلية	ذكر	100	3.04	0.37	-0.211	0.833
	انثى	90	3.06	0.37		

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي:  
أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية وجميع الأبعاد؛ وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، انتقلت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2022)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عيروط (2018) ودراسة طيارة (2016).

ترى الباحثة أن جميع المعلمين ذكوراً وإناثاً يتفقون أن الأنماط القيادية الممارسة في المدرس متشابهة؛ وذلك لأن الموقف القيادية يحكم على المدير أن يتبع النمط الملائم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، والوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية في الأداء المدرسي سواء كان على المستوى الجانبي التعليمي أو الجانبي الإداري.

ثانياً: الفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. تم استخدام تحليل التباين المتعدد (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
0.017	3.492	0.855	3	2.565	بين المجموعات	النمط الديمقراطي
		0.245	186	45.536	داخل المجموعات	
			189	48.101	المجموع	
0.058	2.539	0.840	3	2.519	بين المجموعات	النمط الفوضوي (التسيبي)
		0.331	186	61.509	داخل المجموعات	
			189	64.028	المجموع	
0.007	4.113	3.857	3	11.572	بين المجموعات	النمط التسلسلي (الديكتاتوري)
		0.938	186	174.432	داخل المجموعات	
			189	186.004	المجموع	
0.013	3.699	0.488	3	1.464	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.132	186	24.541	داخل المجموعات	
			189	26.005	المجموع	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي:  
أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند النمط (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي (الديكتاتوري))، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بينما لا توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة في النمط الفوضوي (التسيبي) اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عيروط (2018) ومع دراسة طيارة (2016).

تم استخدام اختبار (شيفيه) (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية؛ لمعرفة الفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)
النمط الديمقراطي	5 سنوات فأقل	5 - أقل من 10 سنوات	0.14639
		10 - أقل من 15 سنة	0.26050*
		أكثر من 15 سنوات	0.01348-
	5 - أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.14639-
		10 - أقل من 15 سنة	0.11410
		أكثر من 15 سنوات	0.15988-
	10 - أقل من 15 سنة	5 سنوات فأقل	0.26050-*
		5 - أقل من 10 سنوات	0.11410-
		أكثر من 15 سنوات	0.27398-*
	أكثر من 15 سنوات	5 سنوات فأقل	0.01348
		5 - أقل من 10 سنوات	0.15988
		10 - أقل من 15 سنة	0.27398*
النمط التسلطي (الديكتاتوري)	5 سنوات فأقل	5 - أقل من 10 سنوات	0.48224*
		10 - أقل من 15 سنة	0.08642
		أكثر من 15 سنوات	0.60864*
	5 - أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.48224-*
		10 - أقل من 15 سنة	0.39583-*
		أكثر من 15 سنوات	0.12639
	10 - أقل من 15 سنة	5 سنوات فأقل	0.08642-
		5 - أقل من 10 سنوات	0.39583*
		أكثر من 15 سنوات	0.52222*
	أكثر من 15 سنوات	5 سنوات فأقل	0.60864-*
		5 - أقل من 10 سنوات	0.12639-

المتغيرات	الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	10 - أقل من 15 سنة	0.52222 <sup>-*</sup>
		5 - أقل من 10 سنوات	0.17378 <sup>*</sup>
		10 - أقل من 15 سنة	0.08315
		أكثر من 15 سنوات	0.25784 <sup>*</sup>
	5 - أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.17378 <sup>-*</sup>
		10 - أقل من 15 سنة	0.09063 <sup>-</sup>
		أكثر من 15 سنوات	0.08406
		5 سنوات فأقل	0.08315 <sup>-</sup>
	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	0.09063
		أكثر من 15 سنوات	0.17469 <sup>*</sup>
		5 سنوات فأقل	0.25784 <sup>-*</sup>
		5 - أقل من 10 سنوات	0.08406 <sup>-</sup>
أكثر من 15 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	0.08406 <sup>-</sup>	
	10 - أقل من 15 سنة	0.17469 <sup>-*</sup>	

\*دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (7) أن الفروق في المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين كانت لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات مقابل كل من المعلمين ذوي الخبرة 5 - أقل من 10 سنوات وذوي الخبرة أكثر من 15 سنوات؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أكبر، كما توجد فروق لصالح ذوي الخبرة 10 - أقل من 15 سنة مقابل ذوي الخبرة أكثر من 15 سنوات؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي الخبرة 10 - أقل من 15 سنة أكبر.

ترى الباحثة أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل يكون لديهم ملاحظة لممارسة الأنماط القيادية أكثر من غيرهم، لأن خبرتهم تكون أقل من غيرهم فنجدهم يحتاجون إلى العديد من الإرشادات والتوجيهات؛ لذا يعمل المديرون على ممارسة العديد من الأنماط بما يتلاءم مع الموقف الذي يحتاجون فيه إلى توجيهه.

## نتائج الدراسة:

### أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) بنسبة مئوية بلغت (60.8%)، حيث إن النمط الديمقراطي جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، ونسبة مئوية بلغت (81.2%)، وجاء في المركز الثاني النمط التسلسلي (الديكتاتوري) بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، ونسبة مئوية بلغت (55.4%)، وجاء في المركز الثالث النمط الفوضوي (التسيبي) بمتوسط حسابي بلغ (2.30)، ونسبة مئوية بلغت (46.0%).
2. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية وجميع الأبعاد؛ وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند النمط (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي (الديكتاتوري)؛ وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بينما توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في النمط الفوضوي (التسيبي).
4. أن الفروق في والأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الخليل في فلسطين كانت لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات مقابل كل من المعلمين ذوي الخبرة 5 - أقل من 10 سنوات وذوي الخبرة أكثر من 15 سنوات؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أكبر، كما توجد فروق لصالح ذوي الخبرة 10 - أقل من 15 سنة مقابل ذوي الخبرة أكثر من 15 سنوات؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي الخبرة 10 - أقل من 15 سنة أكبر.

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة:

1. دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المدارس، وبين الموظفين؛ لتسهيل نقل الخطط والأساليب القيادية المتبعة داخل المدرسة من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي.
2. إعطاء أولوية لمجال الرقابة، والمتابعة، والتقييم في تنفيذ الخطط والإستراتيجيات القيادية، التي يتبعها مديرو المدارس لمعرفة الانحرافات، واستخلاص العبر منها في تصحيح الانحرافات للخط المستقبلية.
3. حرص وزارة التربية والتعليم على عقد دورات وورشات عمل لمديري المدارس العاملين تحت مظلتها، حول الأساليب القيادية، وكيفية إعداد الخطط الإستراتيجية للقيادة والتميز، وتعزيز استخدام التخطيط القيادي فيها كأسلوب إداري تطويري يساعدهم على التأقلم مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
4. عرض الخطة القيادية الإستراتيجية من قبل المديرين على الإدارات، والوحدات، والدوائر داخل المدرسة، والحصول على آرائها وملاحظتها عليها قبل إقرارها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الشمري، عادل، الشمري، دارين (2022). الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، مج 2 ع 12، ص ص 273\_310.
- العتيلي، ضرار (2007). العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم الفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد (2008). الإدارة والإشراف التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
- السفاسفة، عبد الرحمن (2006). إدارة التعلم والتعليم (الأسس النظرية والتطبيقية). دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشماع، خليل، حمود، خضر (2002). نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

الشهراني، خالد (2016). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة. حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

ربيع، هادي (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. عمان: مكتبة المجتمع العربي. صالح، ابراهيم (2011). الإدارة والإشراف التربوي (دراسة تربوية). دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

طيارة، عبير (2016). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبيروت، مصطفى (2018)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج 29، ع 116، ص ص 564. 586.

عريبات، بشير (2006). إدارة الصفوف وتنظيم التعلم. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1. عريبات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية، مج 20(2)، 736.705.

عياصرة، عبد الرحمن (2006). في القيادة والدافعية الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة حامد. غباين، عمر (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع. مرسي، محمد (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Dinitzen, H. & Jensen, L. (2010). Organizational theory – a practical approach. Denmark: Hans Reitzel.

Earley, P. (2009). Leaders or followers? Governing bodies and their role in school leadership. Educational Management & Administration, 31(4), 353–367.

- Hickman, K. L (2017). A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale, (unpublished phd thesis) carson–Newman university.
- Kelley, R., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2002). *Educational administration: concepts and practices*. California: Wadsworth.
- Mullins, L. (2006). *Organizational Behavior*. London: Prentice Hall.
- Smith, N. (2007). Differences between teachers' perceptions of principals' leadership style(s) and teachers' job satisfaction. UMI Dissertation Publishing.
- Wahlstrom, K., & Louis, K. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458–495.
- Williams, M. (2009). The relationship of principal leadership behaviors with school climate, teacher job satisfaction, and student achievement. UMI Dissertation Publishing.