

The prevailing leadership style among the leaders of public education schools in central Jeddah province from the point of view of teachers

Hussain Nasser Muhammad Muharraq

Abstract: The study aimed to identify the prevailing leadership style among the leaders of public education schools in the center of Jeddah from the point of view of teachers, and the detection of the extent of the presence of statistically significant differences due to the difference (specialization, educational stage, and years of experience).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method and the use of the questionnaire as a tool was applied to a simple random sample of (348) teachers in public education schools (boys) in the center of Jeddah.

The study results showed: The dominant style of leadership among public education school leaders in the center of Jeddah is the democratic style, where it obtained an overall average (2.60 out of 3), i.e. with a (high) degree of practice, then the autocratic pattern with an average of (1.50) and finally the diversionary pattern with an average of (1.36) and both with a degree of practice (low).

Also, there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of teachers' responses due to the variables of specialization and years of experience, while there were statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of the school stage related to (the democratic style), and in favor of primary school teachers, and in the (autocratic style) and it was in favor of high school teachers.

Based on the results, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: Holding more training courses for school leaders regarding modern administrative trends; especially for high school leaders, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: the prevailing leadership style, leaders of public education schools, teachers' opinions, Jeddah governorate.

النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين

حسين ناصر محمد محرق

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف (التخصص، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة وعددهم (348) معلماً بمدارس التعليم العام (بنين) بوسط محافظة جدة وبينت نتائج الدراسة: أن النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة هو النمط الديمقراطي، حيث حصل على متوسط كلي (2.60 من 3) أي بدرجة ممارسة (عالية)، ثم النمط الأوتوقراطي بمتوسط (1.50) وأخيراً النمط الترسيبي بمتوسط (1.36) وكلاهما بدرجة ممارسة (منخفضة). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى إلى متغيري التخصص، وسنوات

الخبرة، فيما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المرحلة الدراسية تتعلق ب (النمط الديمقراطي)، ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وفي (النمط الأوتوقراطي) وكانت لصالح معلمي الثانوية، واستنادا للنتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أبرزها: عقد مزيد من الدورات التدريبية لقادة المدارس فيما يخص الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ خاصة لقادة المدارس الثانوية. إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي السائد، قادة مدارس التعليم العام، آراء المعلمين، محافظة جدة.

المقدمة.

تعد القيادة الإدارية في أي جهاز مؤسسي محورا أساسيا للأخذ بهذا الجهاز المؤسسي نحو التقدم والتطور، والوصول إلى النتائج المرجوة. فالقيادة الإدارية تسهم بشكل فاعل في نجاح المؤسسة التعليمية متى ما كان هناك نمط قيادي ناجح ومقبول لدى المرؤوسين؛ يحرك دافعية الإنجاز لديهم، ويجعلهم في أفضل مستوى من الدافعية. والنمط القيادي المتبع من قبل القائد في المؤسسة، إما أن يأخذ بفريق العمل نحو التميز والإبداع وإطلاق الطاقات والقدرات والاستعدادات والميول، أو أنه يتجه بفريق العمل نحو التشتت وانعدام الثقة والإبداع والتفكير الإيجابي.

وحيث ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك وأنماط العلاقات بين البشر، مما يتطلب استراتيجيات، وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، كما أن التعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها بحاجة إلى قيادة حكيمة وفعالة؛ تقود المؤسسة وتسير بها إلى بر الأمان.

وتعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التربوي التعليمي، ولكن من أهم تشكيلاته التي تتبلور منه كافة الجهود المبذولة من قبل الجهات المشرفة عليه، وتختلف عن بقية المؤسسات في أهمية نتائجها وحاجة المجتمع لجودة هذا الإنتاج وهو الإنسان الذي يعمل بدوره على البناء والتطوير في المجتمع كله، مما أبرز أهمية وجود القيادة ذات القدرة والكفاءة على تطوير البيئة المدرسية بشكل يتوافق مع متطلبات العصر، وتتسم بسمات وقدرات من أهمها قيادة الجماعة والقدرة على التأثير عليها، وسرعة البديهة والمرونة في التفكير، وحل المشكلات والتنبؤ بها وصنع القرار المناسب... وبدأ الاهتمام عالمياً وعربياً بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، وأثر هذا السلوك في عدة متغيرات تنظيمية لها صلة مباشرة بنجاح العمل التربوي، وفعاليتها بالمدرسة وأن كل سلوك إداري يجب أن يخضع لنظام الدراسة والبحث (جان، 2003).

ويحتل موضوع الأنماط القيادية أهمية خاصة لما له من أثر بالغ في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة لأي مؤسسة، ونجاح قائد المدرسة في تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه مرتبط بالكيفية التي يقود بها مدرسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين الأعضاء، وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لتحفيز الأعضاء؛ لبذل أقصى جهودهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي، والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بُني على قيم عدة وجهت هذا الفرد، فجعلت منه قائداً ديكتاتورياً، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء الأعضاء قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم، وتترك جميع المسؤوليات لهم (السكرانة، 2010).

ويشير حسان والعجمي (2013) إلى أن الإدارة المدرسية تشمل الأنماط التالية: مدير أوتوقراطي، ومدير ترسلي، ومدير ديمقراطي. وهذه الأنماط منها الإيجابي ومنها المؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة، فالنمط الديمقراطي هو نمط تشاركي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية من خلال فريق العمل، بينما نجد أن النمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي لا يعترف بأراء الآخرين ولا يقدرها، والفضوي يترك الحبل على الغارب للمرؤوسين دون تدخل أو إثبات أنه رئيس يمتلك سلطة إدارية.

وبناءً على ما سبق وانسجماً مع التطورات والآمال الساعية إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تعيش مناخات تنظيمية صحية وحيوية، ونتيجةً للنقص في الدراسات الميدانية المتعلقة بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة في حدود علم الباحث، جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بوسط جدة لأهمية هذه الأنماط في كيفية التعامل مع منسوبي المدارس من معلمين وطلاب وإداريين وتسيير شؤونها نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية تطوير المؤسسات التعليمية؛ حيث أن التطوير والتجديد لا يكون إلا من خلال القيادة الناجحة التي تمارس نمطاً قيادياً يؤدي بفريق العمل إلى النجاح في العمل المؤسسي، ويعتبر قائداً إدارياً وتربوياً على درجة كبيرة من الأهمية في إنجاح المؤسسة متى ما استطاع أن يخلق مناخاً اجتماعياً جيداً مع المرؤوسين.

فيقابل قائد المدرسة العديد من المصاعب، ويجب عليه التعامل معها بأسلوب يؤدي إلى حلها ومنعها من إعاقة جهوده، وجهود الإدارة في تحقيق أهداف المدرسة، كما تتعدد أسباب المصاعب والمشكلات المدرسية التي تواجه قادة المدارس، ويمكن تخفيف أثرها إذا أدرك القادة سرعة تأثيرها على مدارسهم وتحديد أسبابها (العراييد، 2010:70)، ومشكلات العمل الإداري في الحقل التعليمي متعددة ومتشابكة الأطراف بشكل عام، الأمر الذي يستدعي ممارسة أسلوب قيادي يعتمد على التشاركية في أدائه (نجدي، 2013:2).

وتؤكد الدراسات السابقة في المؤسسات التربوية، كدراسة البلوي (2018) ودراسة سعد الله (2017) ودراسة أبو هويدي (2013) ودراسة الزعبي (2013) ودراسة سميرات والمقابلة (2014) ودراسة الزائدي (2015) ودراسة السلطي (2015) أن العلاقة بين متغير أنماط القيادة والمتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، والدافعية، وإدارة التميز، والروح المعنوية، والتمكين الإداري، ودافعية الإنجاز، والثقة التنظيمية، علاقة طردية، أي كلما ارتفع متغير فاعلية أنماط القيادة يصاحبه ارتفاع بالمتغيرات الأخرى.

وأظهرت دراسة الروقي (2013) التي ركزت على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلطي والتسيبي وبين الرضا الوظيفي.

في ضوء ذلك، يمكن القول أن الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس بوسط محافظة جدة متعددة ومتشابكة، الأمر الذي يصعب معه تحديد العوامل المكونة لها، وبالرغم مما أشارت إليه الدراسات السابقة من أهمية تسليط الضوء لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام وانعكاسها على استمرارية وديمومة المؤسسات التربوية في التلبية بمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع؛ إلا أنه ومن خلال الخبرة العملية للباحث في الميدان التعليمي لاحظ أن هناك تفاوتاً وتبايناً في الأنماط القيادية التي يتبناها قادة المدارس بتعليم جدة تتراوح بين عدد من الأنماط ومنها النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي (التسلطي)، والترسلي (المتساهل)؛ لذا دعت الحاجة لمعرفة أيها هو النمط السائد وانعكاسه على سير العملية التعليمية.

كما لاحظ الباحث شحاً واضحاً في عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على الرغم من أهميته وخاصة في مدارس التعليم العام.

وتأسيساً على ما سبق ولأهمية دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس، جاءت هذه الدراسة لمعرفة تلك الأنماط وتحديدها في مدارس وسط محافظة جدة من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

أسئلة الدراسة:

ومن هنا جاءت مشكلة البحث والتي تبلور في السؤالين التاليين:

- 1- ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف: التخصص، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف: التخصص، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية:
 - قد تسهم نتائج هذه الدراسة في ملء بعض الفراغ والنقص في الدراسات الميدانية والأبحاث المسحية المتعلقة بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة والخصائص المرافقة لها، حيث تعتبر خطوة أساسية نحو التشخيص العلمي السليم لواقع هذه الأنماط وسبل تطويرها.
 - قد تفيد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بما تقدمه من نتائج وتوصيات حول موضوع الأنماط القيادية لقادة المدارس وأبرز المؤشرات والملاحم الدالة عليها.
 - فتح المجال أمام الباحثين الجدد لإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال والبحث في علاقة الأنماط القيادية السائدة بمتغيرات ومجالات أخرى غير التي وردت في هذه الدراسة.
2. الأهمية التطبيقية:
 - كما يؤمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد صناع القرار وراسمي السياسة التعليمية بالأنماط القيادية السائدة بمدارس التعليم بوسط جدة، مما قد يسهم في إعداد الخطط والقرارات التعليمية للحد من ظاهرة الأنماط القيادية السلبية في المؤسسات التعليمية إن وجدت.

- يؤمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والقيادات التعليمية في مكاتب ووزارة التعليم بمقترحات وتوصيات قد تساعد تعزيز الأنماط القيادية الإيجابية والحد من الممارسات السلبية التي تعوق نمو وتطور الجهاز الإداري.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: الأنماط القيادية السائدة بمدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية: معلمي مدارس التعليم العام.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام (بنين) بوسط محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني للعام الدراسي 1441 - 1442هـ.

مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- القيادة: يرى السكارنة (2010: 99) أن القيادة هي: " وجود جماعة من الناس، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء، وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعينها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه".
- ويعرفها الشمراني (2016: 251) بأنها " العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المطلوب".
- أما الباحث فيعرف القيادة إجرائياً بأنها فن قيادة الآخرين من خلال التأثير الإيجابي فيهم والتأثر بهم وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف.
- القائد: يشير إليه العاني نقلا عن الشمراني (2016: 251): " أن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يعزز ولاء العاملين لمؤسستهم، ويبعث فيهم الرغبة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، ويمتلك القدرة على تطوير الأفراد وتوفير فرص نجاحهم".
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: " قائد المدرسة التي يمتلك السلطة الإدارية مع مهارة فن التأثير في الآخرين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".
- القيادة المدرسية: وتعرف بأنها كما ذكر يحيى (2013: 12): " مجموعة من العمليات يقوم بها جماعة من الأفراد عن طريق المشاركة والتعاون والتفاهم المتبادل، وتشمل هذه العمليات تنظيم العمل المدرسي، والتنسيق بين منسوبي المدرسة، وتوفير الإمكانيات والتسهيلات وتيسير عمليات التعليم والتعلم عن طريق التوجيه، والرقابة وتوفير المناخ الملائم للتعليم والتعلم".
- النمط: يعرفه الشمراني (2016: 251) بأنه: " سلوكيات وتصرفات يمارسها القائد مع الأفراد الذين يعملون معه في المؤسسة".
- النمط القيادي Leader ship Style: يعرف عربيات (2012: 709) النمط القيادي بأنه: " منحنى إداري يغلب على الرئيس اتباعه في مختلف ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين، وهو يمثل استراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم".
- كما يعرفه الجزراوي والمدهون نقلا عن الشمراني (2016: 251): " بأنه عبارة عن الطريقة التي ينجز أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين".

- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "الأسلوب الذي يهجه قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وقد يكون هذا الأسلوب أوتوقراطية (تسلطي) أو ديمقراطية أو ترسلية "فوضوية".
- ويتحدد معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس بوسط محافظة جدة خلال استجابة معلمين تلك المدارس على استبانة أعدت لقياس الأنماط القيادية التالية: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلية).
- وسط محافظة جدة: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "المناطق التي تقع في منتصف محافظة جدة من ناحية مكاتب التعليم".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري.

القيادة:

قبل الحديث عن أنماط القيادة باعتبارها جوهر موضوع هذه الدراسة؛ ينبغي الإشارة إلى أن القيادة هي عملية تأثر وتأثر من طرفين (القائد والمرؤوسين)؛ فكما ورد في تعريف القيادة هي ليست تأثيراً من طرف واحد، ولكنها عملية تأثير متبادلة بين القادة ومرؤوسهم، ومصادر التأثير المتبادلة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن القيادة التربوية تأخذ مفاهيم ودلالات القيادة بشكل عام إلا أن تلك الممارسات تنعكس على المجال التعليمي والتربوي، والقيادة التربوية هي الركيزة الأساسية لتقدم المؤسسات التعليمية، وهي تسهم في النقلات النوعية وتعزز المحاولات الإصلاحية للنظم التعليمية وتحريك منسوبيها نحو تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب وبكفاءة وفاعلية؛ فهي تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات ومتعددي الاتجاهات؛ لذلك يتحتم على المهتمين بالمجال التربوي والتعليمي الاطلاع على الأنماط القيادية الإيجابية التي دعت لها الدراسات المتعلقة بهذا المجال وتأثيرها على زيادة الكفاءة الإنتاجية النوعية والكمية للنظام التعليمي، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم لتعزيز الإيجابي منها ومعالجة الأنماط الغير مرغوب فيها.

أهمية القيادة التربوية:

القيادة التربوية في مدارس التعليم العام عمل مشترك وجماعي يتطلب التعاون وتوزيع السلطة والحرص على التعلم الذي يحدث بشكل جماعي، ويتجه لتحقيق هدفاً مشتركاً، وللقيادة ميزات تضيف على بيئاتها سمات لا تتوفر غيرها فهي تعمل على: رفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة، ودعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة، والوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي، والتشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين (عايش، 2009).

واجبات القيادة التربوية:

- 1- الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ بتحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات.
- 2- إثارة الكامن وحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- 3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة التعليمية ومنسوبيها.
- 4- استشراف المستقبل والتخطيط له بما يواجه التحديات ويذلل الصعوبات.
- 5- دعم وتحقيق عناصر التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقويم لوظائف الإدارة.

6- إعداد كوادر قيادية واعدة تحمل راية عجلة التطور والازدهار في جوانب العملية التعليمية المختلفة (بارود، 2015).

أنماط القيادة:

ظهرت عدة مداخل تصنف أنماط القيادة ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة السيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل، وقد أخذت الدراسة الحالية بتصنيفها حسب المنحى السلوكي حيث أخذت به معظم الدراسات كما أشار إليها الرويشد (2020)، ويحيى (2013) والشهراني (2013) ونلخصها على النحو الآتي:

1- القيادة الأوتوقراطية (التسلطي) (Authoritarian Leadership):

القائد المتسلط له فلسفه خاصة يؤمن بها، وهي أن عليه إجبار المرؤوسين على أداء العمل بناء على سلطته الرسمية التي تسمح له بها قوانين ولوائح المنظمة ويرى بأن هذه السلطة يجب تفعيلها في الضغط على المرؤوسين والتحكم بهم لتحقيق أهداف المنظمة، والقائد المتسلط يستخدم جميع سلطاته لفرض الأوامر والتعليمات ويستخدم أساليب التهديد والتخويف لتنفيذ أوامره التي تتسم بالصرامة والجمود والغموض، فالقائد في هذا النمط يعد السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى، وأن المسؤولية لم تمنح إلا له وحده ويرى نفسه الأفضل علماً، ويتوقع خضوع المرؤوسين له؛ فينفرد بالقرارات وتحديد الأدوار باعتباره من وجهة نظره- صاحب سلطة وقوة مستمدة من موقفه.

2- القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership:

تعتبر القيادة الديمقراطية قيادة متوازنة تشبع حاجات الرئيس والمرؤوس فهي قائمة على الاحترام المتبادل بين الطرفين والقائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويعطيهم الحرية في إبداء الآراء والحرية في التعبير عن أفكارهم، وهذا يجعل التعاون والألفة تسود جو العمل، والقائد يعتبر هذه المهمة تشاركية بينه وبين مرؤوسيه في المهام والمسؤولية، ويقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات المرؤوسين، وحل مشكلاتهم، وإطلاق قدراتهم للإبداع والابتكار، وهذا الأسلوب يعني بقيمة الفرد وكرامته الشخصية والإنسانية من خلال المشاركة في إدارة شؤون الجماعة.

3- القيادة الترسلية (التسيبية): Laissez-Faire Leadership:

القائد الترسلي التسيبي عادة لا يلعب دوراً في مسيرة العمل فهو لا يضع خطة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يسعى لإصدار أوامر وتعليمات لضبط سير العمل وليس له أي دور في اكتشاف طاقات المرؤوسين وتوجيهها لمصلحة العمل، أيضاً ليس له دور في إنتاج المنظمة، ويعطي القائد التسيبي الحرية المطلقة للمرؤوسين ويمارسون نشاطاتهم وأعمالهم دون سلطة من القائد ويتبعون الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فينحصر دوره في الرد على الاستفسارات والإدلاء بالمعلومات، لا يتخذ أي قرار إلا بعد موافقتهم عليه جميعاً، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيقه من قبله في معظم الأحيان، وسمي هذا النمط بالفوضوي لأنه يقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء، ويترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه دون التدخل في تحقيقها، وبالتالي لا يكون هناك أي نوع من التخطيط والتنظيم، وانعدام سيطرته على المرؤوسين؛ مما يؤدي إلى انعدام القيادة، وقلة مستوى الإنتاج.

وتأسيساً على ما سبق، تعتبر القيادة منطلق نجاح واستمرارية مدارس التعليم؛ فهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي تحققه؛ من دعم للمرؤوسين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم، باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها عناصر تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي، يؤمن بروح الفريق (شاهين، 2013: 19)

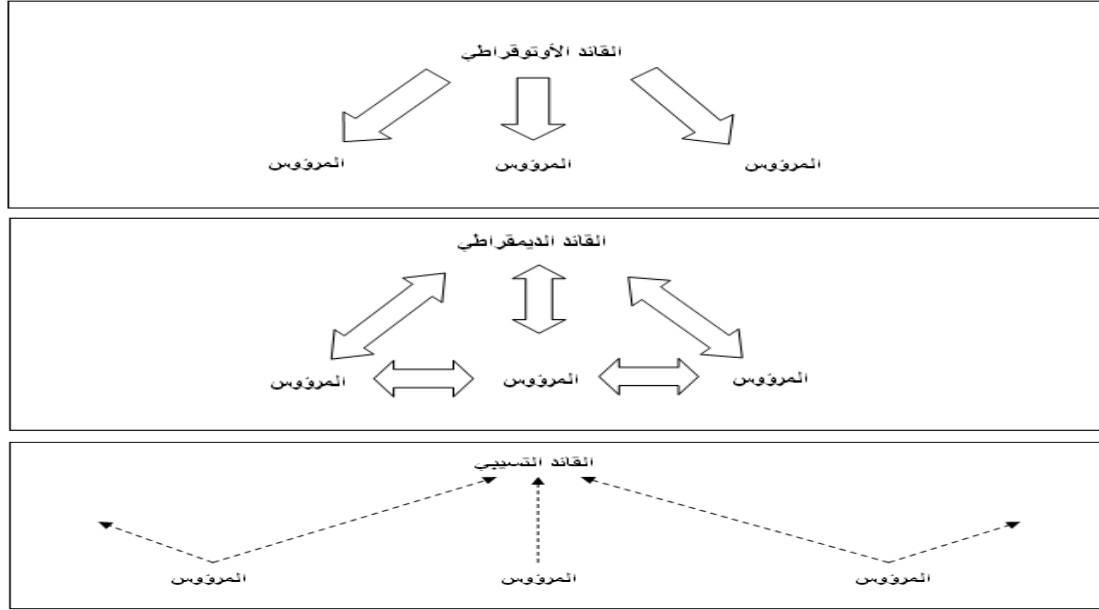
وتعد القيادة المدرسية من أهم مدخلات العملية التعليمية، حيث يترك لقادة المدارس العمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا، إضافة إلى رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين والطلبة وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. ويرى الحراشنة (2016) أن النمط القيادي للقائد هو العامل الأساسي في فاعلية المدرسة لما للقائد من دور مهم في توجيه سلوك المعلمين وفي إيجاد الجو العملي الفعال. أما السعود (2009) فيؤكد على أن قائد المدرسة الفعال هو الذي يكون لنمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بشكل عام وفي الروح المعنوية للمعلمين على وجه الخصوص، إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة الحقيقية التي تدفع العاملين للعمل على بلوغ أهداف المدرسة.

وتشكل القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما ينسب نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته؛ فالقيادة الإدارية الفاعلة عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوفر به سمات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير، والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب (الجمال، 2014:158). كما تشكل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية، والقيادة نفسها عملية نسبية؛ فالقائد في موقف ما قد يكون تابعا في موقع آخر، لذلك ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الذي يمارسه القائد، وبنمط شخصية القائد، والمهارات الإدارية التي يجب على رجل الإدارة أن يتصف بها؛ لضمان نجاحه في العمل (نجدي، 2013:1).

ولذا أصبح حسن القيادة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة المعاصرة؛ لأنها تعمل على تفاعل كافة عناصر العملية التعليمية؛ كالتلميذ، والمعلم، والمنهج، والبيئة المدرسية بكل مكوناتها؛ لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين ثم تنمية شخصياتهم بالقدر المطلوب، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في هذا المجال. كما أن هناك مجموعة من العوامل تستدعي القيام بتطوير القيادة المدرسية؛ منها: تغيير أهداف المؤسسة؛ مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، كما أن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وتدني الإنتاجية - تستدعي إدخال تغييرات تنظيمية؛ من أجل القضاء على أسباب الانخفاض (الوذيناني، 2014: 262-863).

ونجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها (المحمادي، 2014: 2) والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصراً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (العراييد، 2010: 3).

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة الكشف عن الأنماط الرئيسة الثلاث للقيادة الإدارية المفسرة للممارسات القيادية الذي تظهر في سلوك قادة المدارس، ويورد حسن (2004) الشكل التالي الذي يبين من خلاله علاقة القائد بالمرؤوسين في ضوء هذه الأنماط الرئيسة الثلاثة:



الشكل (1) علاقة القائد بالمروؤوسين في ضوء هذه الأنماط الرئيسة الثلاثة للقيادة.

يلاحظ في الشكل الأول النمط الأوتوقراطي الذي يوضح خطوط الاتصال بين القائد والمروؤوسين وأنها في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، أي قراراته تصدر منه منفرداً دون إشراك منسوبي المدرسة في عمليات صناعة القرارات، ودون الأخذ برأي معلمي المدرسة وبقية منسوبيها، ويطلب تنفيذ تلك القرارات حالاً ودون نقاش أو تقبل الآراء حولها، بينما نجد خطوط الاتصال والسلطة في النمط القيادي الديمقراطي تتسم بتعدد الاتجاهات، من القائد لمروؤوسيه ومن المروؤوسين للقائد في عملية تبادلية إيجابية ذات فاعلية لتجويد القرارات والعمل على تبادل الآراء والمقترحات في سبيل تجويد العمل، بينما نجد في الشكل الثالث أن قائد ذو النمط الترسلي المتسيب لا تتضح منه خطوط السلطة والاتصال، فهي غير منظمة ومربكة ولا يلقي لها بالاً وتتسم بالازدواجية والصراع.

وعلى الرغم من أن كل شخص يمتلك نمطاً قيادياً أو إدارياً محدداً، إلا أن هذا النمط يكون فعالاً في مؤسسة ما، وقد لا يكون فعالاً في مؤسسة أخرى، واستخدام النمط يعتمد على شخصية الفرد، حيث يتطابق مع طبيعته وميوله (Spicer, 2014)، والقائد الفعال لا يعتمد على نمط قيادي واحد فقط، بل يجمع ويدمج ما بين أنماط عدة شريطة أن تكون ممارسات إيجابية؛ لربط أعضاء الفريق وتحقيق الأهداف، حيث إن لكل نمط الوقت والمكان المناسبين، وهذا ما يؤكد (Blanken, 2013) في دراسته التي أشار فيها إلى بعض الأنماط القيادية.

وسعيًا من وزارة التعليم لدعم القيادات المدرسية، فقد تضمن الهدف العاشر من الأهداف العامة في مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام تأكيداً على تحسين القيادة، من خلال تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في مستويات النظام التعليمي (وزارة التعليم، 2015: 41-40) ويتضح هذا الدعم بشكل أكبر في منح هذه القيادات مساحات من: الحرية، والتشجيع، والتحفيز، والميزانيات المستقلة، وفي مقابل هذا الدعم يتوقع من هذه الوزارة أن تكون قادرة أكثر من غيرها على تحقيق الأهداف المنوطة بهم وتحقيق دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الرويشد (2020) إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي والنمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي (الارتباطي)، وتمثلت الأداة في الأسلوب الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (346) عضو هيئة تدريس في جامعة الجوف. وكشفت النتائج أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف جاء بدرجة كبيرة، وأن نمط القيادة الديمقراطية حاز على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة. تلاه نمط القيادة الأوتوقراطي وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء نمط القيادة الترسلية بدرجة قليلة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ونمط القيادة الديمقراطي لديهم، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين الذكاء الاجتماعي والنمط الأوتوقراطي والترسلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الاجتماعي ولأنماط القيادة لديهم تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، الرتبة العلمية، الكلية).

- هدفت دراسة البلوي (2018) إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمدارس تبوك الثانوية للبنات، وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (262) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بتبوك، توصلت الدراسة للعديد من النتائج، والتي كان من أبرزها: أن النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك- من وجهة نظر المعلمات- هو النمط الديمقراطي، بمتوسطٍ حسابي (3.73). كما أظهرت النتائج أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى المعلمات- بشكلٍ عام- قد جاءت ضمن الدرجة المنخفضة بمتوسط حسابي (2.59). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول النمط القيادي (الأوتوقراطي، الترسلية)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبراتهم من (5- 10) سنواتٍ، وممارسة النمط الديمقراطي، ولصالح استجابات المعلمات من فئتي الخبرة أقل من (5سنواتٍ)، وأكثر من (10سنواتٍ).

- وهدفت دراسة سعد الله (2017) إلى معرفة العلاقة بين الأنماط السائدة لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة وكفائتهم التدريسية، في كلية التربية الأساسية في جامعة ديالى، واستعمل المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية؛ لتحقيق أهداف البحث، وتم استخدام أداتي قياس مقننة، واشتملت عينة البحث على (65) معلماً، وتم التوصل إلى أن هناك ثلاثة أنماط قيادية يمارسها مدرسو التربية البدنية وعلوم الرياضة، وهي: الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحرب بشكلٍ غالب، ووجود مستوى جيد من الكفايات التدريسية، وعلاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والكفاية التدريسية، وعلاقة ارتباطية سالبة بين الأوتوقراطي والحرم الكفايات التدريسية.

- هدفت دراسة بني هاني ومصطفى (2016) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفق نموذج جولمان للأنماط القيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصلي، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. وتكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبه إربد اختيرت بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً الأنماط: التواصلي، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة، بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

- وأجرى الروقي دراسة (2013) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة في استبانة أنماط القيادة واستبانة الرضا الوظيفي، وتم اختيار عينة عشوائية

عدد أفرادها (500) معلم يدرسون بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلسلي والتسبيبي وبين الرضا الوظيفي.

- وهدفت دراسة الشهراني (2013) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي لديهم في المراحل التعليمية بمحافظة بيشة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة وقد طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (425) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى: أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة هو النمط الديمقراطي، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول النمط القيادي السائد تعزى إلى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

- وفي نفس السياق هدفت دراسة يحيى (2013) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة قلقيلية كما يراه المعلمون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة تضمنت (55) عبارة توزعت على ثلاثة مجالات طبقت على عينة عشوائية مكونة من (223) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن أعلى المتوسطات كانت في مجال النمط القيادي الديمقراطي، تلاه النمط الأوتوقراطي، وكان النمط التسلسلي في أدنى المتوسطات الحسابية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين في المدارس الفلسطينية في محافظة قلقيلية نحو النمط القيادي السائد تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة.

- وهدفت دراسة دحلان (2013)، إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (461)، وأهم النتائج الدراسة وهي: أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رتبت على النحو التالي: النمط التحويلي (76.4%)، النمط الديمقراطي (75.5%)، والنمط التسلسلي (46.6%)، والنمط الأوتوقراطي (45.6%).

- وأجرى عاشور دراسة (2012) هدفت إلى التعرف على درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، وتعرف أثر متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية في تصوراتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وتكون مجتمع الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على (200) فرد، أي ما نسبته (27%)، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلسلي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير: الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة؛ يرى الباحث بأن معظم الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على الأنماط القيادية الثلاثة: (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسيبي)، كدراسة البلوي (2018)، ودراسة سعد الله (2017)، والروقي دراسة (2013)، ودراسة يعي (2013)، ودراسة دحلان (2013)، ودراسة عاشور (2012).

وأيضاً تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح، ومنها دراسة بني هاني ومصطفى (2016)، ودراسة يحيى (2013) ودراسة عاشور (2012)، وأيضاً اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة في أداة الدراسة وهي الاستبانة. واتفقت مع دراسة البلوي (2018)، ودراسة سعد الله (2017)، بني هاني ومصطفى (2016)، والروقي دراسة (2013)، ودراسة يعي (2013)، ودراسة دحلان (2013)، في مجال الدراسة وهو التعليم العام، وتشابهت مع دراسة الرويشد (2020)، ودراسة البلوي (2018)، ودراسة الروقي (2013) ودراسة الشهراني (2013) في كونها عُمّلت في المملكة العربية السعودية.

وعلى الجانب آخر وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية تختلف مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة سعد الله (2017)، ودراسة الروقي (2013)، ودراسة دحلان (2013). وأيضاً اختلفت مع دراسة عاشور (2012) التي كانت في السياق الجامعي، واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة الشهراني (2013)، في مكان الدراسة فكانت الدراسة الحالية تستهدف مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة، وتناولت جميع مراحل التعليم الابتدائي، والمتوسط، والثانوي، بعكس دراسة سعد الله (2017) التي استهدفت معلمي التربية البدنية، ودراسة الروقي (2013) التي كانت عينتها معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، ودراسة عاشور (2012) التي تناولت في عينتها أعضاء هيئة التدريس من جامعة اليرموك.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها: إبراز مشكلة الدراسة وتبيان أهميتها ودواعي إجرائها، وتزويد الباحث بالجانب المعرفي المتعلق بموضوع الدراسة وأبعادها، والإسهام في البناء النظري لفصول الدراسة ومفرداتها، وفي تصميم أدوات الدراسة من استبانة وصياغة عباراتها ونموذج المقابلة، وتوجيه الباحث نحو الاستفادة من المراجع والمصادر المذكورة في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها في اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة، للوصول لتوصيات ومقترحات قد تسهم في تعزيز النمط القيادي الإيجابي والحد من الممارسات القيادية التي تنتمي للأنماط القيادية السلبية ومحاولة علاجها وتقويمها.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة في كونها تفردت - على حد علم الباحث- في أنها استهدفت الكشف عن النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر معلمها، وتسعى لتقديم توصيات نوعية لتطوير الأنماط القيادية بمدارس جدة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. ومن خلال الأسلوب المسحي سيتم التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام (بنين) بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بوسط جدة، والبالغ عددهم (1701) معلماً وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة لعام 1442/1441هـ، وفقاً للإحصاءات الواردة من إدارة التعليم لعام 1441 / 1442هـ وبين الجدول التالي توزيع مدارس التعليم العام بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بوسط جدة وفقاً للمرحلة الدراسية:

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بوسط جدة

م	المرحلة الدراسية	عدد المعلمين	النسبة %
1	ابتدائي	633	37.2 %
2	متوسط	491	28.8 %
3	ثانوي	577	33.9 %
	المجموع	1701	100 %

المصدر: إحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي (1441-1442هـ) يتضح من الجدول (1) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام (بنين) بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بوسط جدة هم معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بنسبة (37.2%)، يليهم معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (33.9%)، وكانت أقل نسبة لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة حيث بلغت نسبتهم (28.8%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الإحاطة به، فقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائية بسيطة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، عبر موقع ((Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها أسبوع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد عينة الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة بلغ عدد الاستبانات المكتملة (348) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (20.5%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

جدول (2) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل من أفراد مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1701	100 %	1701	100 %	348	20.5 %	348	20.5 %

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (التخصص - المرحلة الدراسية - سنوات الخبرة) كما يلي، كما يلي:

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات وكما تبينه النتائج بجدول (3) التالي:

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1	التخصص	علمي	157	45.1%	1	المرحلة الدراسية	الابتدائية	88	25.3%
2		أدبي	191	54.9%	2		المتوسطة	130	37.4%
		المجموع الكلي	348	100%	3		الثانوية	130	37.4%
1	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	5.2%			المجموع الكلي	348	100%
2		10 سنوات فأكثر	330	94.8%					
		المجموع الكلي	348	100%					

يتضح من الجدول (3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بوسط جدة تخصصهم (أدبي) بنسبة (54.9%)، بينما بلغت نسبة المعلمين الذين تخصصهم علمي (45.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بوسط جدة هم من معلمي مدارس المرحلتين (المتوسطة، والثانوية) بنسبة (37.4%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة معلمي مدارس المرحلة الابتدائية (25.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بوسط جدة سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (94.8%)، بينما بلغت نسبة المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) (5.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة التي تناولت الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المؤسسات التعليمية، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (التخصص، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس، ويتكون من (22) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور بيانها كالتالي:

المحور الأول: النمط الديمقراطي، وتكون من (8) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (1- 8).

المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (9- 15).

المحور الثالث: النمط الترسلّي، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (16- 22)

وقد صيغت عبارات المقياس على هيئة مجموعة من ممارسات قادة المدارس التي تحدد النمط القيادي الذي يتبعونه، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون تبعاً لدرجة حدوث تلك الممارسات على مقياس ليكارت الثلاثي المتدرج تنازلياً (مرتفع، متوسط، منخفض).

صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام مقياس (أنماط القيادة السائدة) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الترسي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.804	9	**0.824	16	**0.623
2	**0.786	10	**0.823	17	**0.834
3	**0.864	11	**0.847	18	**0.860
4	**0.604	12	**0.792	19	**0.543
5	**0.857	13	**0.759	20	**0.790
6	**0.770	14	**0.893	21	**0.751
7	**0.862	15	**0.776	22	**0.727
8	**0.868				

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: النمط الديمقراطي بين (0.604 - 0.868)، أما بالمحور الثاني: النمط الأوتوقراطي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.759 - 0.893)، وللمحور الثالث: النمط الترسي تراوحت بين (0.543 - 0.860)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (5) التالي:

جدول (5) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: النمط الديمقراطي	8	0.92
2	المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	7	0.91
3	المحور الثالث: النمط الترسي	7	0.85

يتضح من جدول (5) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاث جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين (0.85 - 0.92)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.
- 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
- 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- 5- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي: تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (3) للاستجابة مرتفعة، والدرجة (2) للاستجابة متوسطة، والدرجة (1) للاستجابة منخفضة، وذلك بناء على الفئات التالية:

جدول (6) درجة الاستجابة لمحاور الاستبانة

م	مديات المتوسط	التقدير اللفظي
1	من 1 إلى 1.66 تمثل درجة	ممارسة (ضعيفة).
2	من 1.67 إلى 2.33 تمثل درجة	ممارسة (متوسطة).
3	من 2.34 إلى 3 تمثل درجة	ممارسة (عالية).

- 6- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (التخصص).
- 7- اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية)
- 8- الاختبار اللامعلمي (مان ويتني) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: " ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بوسط جدة حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارسهم، ومن ثم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل نمط، ويبين ذلك الجدول (7) التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط جدة من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	النمط الديمقراطي	2.60	0.521	1	عالية
2	النمط الأوتوقراطي	1.50	0.561	2	منخفضة
3	النمط الترسي	1.36	0.455	3	منخفضة

يتبين من جدول (7) السابق أن النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط جدة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، حيث جاء هذا النمط في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.60) بدرجة ممارسة (عالية)، بينما جاء في الترتيب الثاني النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (1.50)، وفي الترتيب الثالث والأخير النمط الترسي بمتوسط حسابي (1.36) وكلاهما بدرجة ممارسة (منخفضة).

وتراوحت الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط جدة من وجهة نظر المعلمين بين (0.455 - 0.561) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي مدارس التعليم العام بوسط جدة حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارسهم.

ويرجع الباحث حصول (النمط الديمقراطي) على درجة ممارسة مرتفعة في مدارس التعليم العام (بنين) بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، إلى أن بأن مدارس التعليم العام حظيت باهتمام كبير من قبل وزارة التعليم؛ وذلك بإعادة تنظيم وتصحيح العمليات الإدارية والممارسات القيادية، حيث غالباً أدى هذا الاهتمام إلى إلمام قادة المدارس بالمفاهيم والأنشطة الإدارية والقيادية الحديثة، وأثرها على الرؤوسين، من خلال إلحاقهم بعدد من الدورات التدريبية المكثفة المتعلقة بالإدارة التربوية، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى حُسن اختيار مكاتب التعليم لقيادات المدارس وفق مجموعة من الاختبارات والمقابلات التي يُكشف من خلالها عن المؤهلين منهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرويشد (2020) التي أشارت إلى أن النمط السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف هو النمط الديمقراطي وجاء بدرجة عالية، ودراسة البلوي (2018) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك هو النمط الديمقراطي، ودراسة الروقي (2013) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، كما تتفق مع نتيجة دراسة يحيى (2013) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة قلقيلية هو النمط الديمقراطي، بينما تختلف مع نتيجة دراسة بني هاني ومصطفى (2016) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين فيها هو ذو الرؤية، كما اختلف مع دراسة الشمراني (2016) الذي نتج عنها حصول النمط الديمقراطي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء على درجة متوسطة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات قادة مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة بكل نمط من الأنماط القيادية الثلاث على حدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

1- المحور الأول- النمط الديمقراطي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الديمقراطي، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (8) التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الديمقراطي، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يُقدر الظروف الخاصة للمعلمين	2.74	0.537	1	عالية
7	يطرح القضايا المتعلقة بالمدرسة ويناقشها مع أعضاء معلمي المدرسة	2.70	0.576	2	عالية
5	يتخذ أسلوب الحوار منهجاً لحل مشكلات المعلمين	2.65	0.642	3	عالية
4	يفوض بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل لمعلمي المدرسة	2.60	0.625	4	عالية
2	يراعي ظروف المعلمين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات	2.60	0.691	5	عالية
3	يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة	2.59	0.631	6	عالية
8	يعترف بأخطائه ويتقبل النقد من معلمي المدرسة	2.52	0.730	7	عالية
1	يُشرك المعلمين في عملية صناعة القرارات	2.37	0.758	8	عالية
	المجموع الكلي للمحور الأول: النمط الديمقراطي	2.60	0.521	---	عالية

يتبين من جدول (8) السابق أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور (2.60) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.521) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا المحور بين (0.537 - 0.758) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة مدارسهم الدالة على النمط الديمقراطي..

وقد يرجع حصول الممارسة: (يُقدر الظروف الخاصة للمعلمين) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن إلى أن الطابع العام الذي يغلب على العلاقات في مدارس التعليم بوسط محافظة جدة هو الطابع الودي والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وقد يعزى ذلك إلى صلات الصداقة بين العاملين التي يتولد عنها الترابط والتقارب الاجتماعي ومعرفة قادة تلك المدارس بأحوال معلمهم العائلية وظروفهم الاجتماعية والصحية، نتيجة للتأهيل التي تلقوه في دورات القيادات المدرسية واطلاعهم على تأثير النظريات الإدارية وتفسيرها للسلوك الإنساني كالنظريات التي تميزت بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية وانعكاسها على الإنتاجية.

بينما جاءت الممارسة: (يُشرك المعلمين في عملية صناعة القرارات) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بأهمية التعاون لحل مشكلات العمل وتقديم الأفكار الجديدة، إلا أنه وبالرغم من حصول هذه الممارسة على درجة عالية؛ نلاحظ أنها حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.37) وهذه النتيجة قريبة جداً من التقدير المتوسط الذي ينحصر ما بين 1.67 إلى أقل من 2.33 وتمثل درجة ممارسة (متوسطة)؛ لذلك يتحتم زيادة وتوعية قادة المدارس بأهمية مشاركة منسوبي المدرسة في عمليات صنع القرار، وبناء قنوات اتصال إدارية تتسم بالمرونة، وإتاحة الفرصة في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

المحور الثاني- النمط الأوتوقراطي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الأوتوقراطي، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (9) التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الأوتوقراطي، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يستخدم أسلوب الرقابة الشديدة مع معلمي المدرسة لتنفيذ أعمالهم	1.76	0.746	1	متوسطة
11	يعالج المشكلات وفقاً لنظريته الأحادية للموقف	1.58	0.783	2	منخفضة
12	يتمسك بتطبيق القوانين بحرفية دون الأخذ بمبدأ المرونة	1.57	0.685	3	منخفضة
9	يتخذ القرارات بشكل فردي دون إشراك معلمي المدرسة	1.45	0.700	4	منخفضة
10	يستخدم أساليب التهديد والتخويف مع معلمي المدرسة لإنجاز الأعمال	1.40	0.723	5	منخفضة
14	يتحيز لأرائه ومقترحاته دون تقبل آراء المعلمين	1.38	0.621	6	منخفضة
15	يحتفظ بجميع الصلاحيات لنفسه ولا يفوضها لأحد في إدارته للمدرسة	1.32	0.552	7	منخفضة
	المجموع الكلي للمحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	1.50	0.561	- - -	منخفضة

يتبين من جدول (9) السابق أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة للنمط الأوتوقراطي جاءت بدرجة ممارسة (منخفضة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور (1.50) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.561) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا المحور بين (0.552 – 0.783) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للممارسات الدالة على النمط الأوتوقراطي، وقد جاء هذا النمط في المرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي وهذا يتفق مع دراسة الرويشد (2020)، ودراسة الروقي (2013)، ودراسة يحيى (2013)، ودراسة عاشور (2012).

بالرغم من الدرجة الكلية لنمط القيادة الأوتوقراطي جاء بدرجة منخفضة؛ إلا أن حصول الممارسة: (يستخدم أسلوب الرقابة الشديدة مع معلمي المدرسة لتنفيذ أعمالهم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (متوسطة) قد يرجع إلى أن بعض قادة المدارس بالتعليم العام بوسط محافظة جدة يتبنى هذه الممارسة ويعتقد جدواها لمتابعة تنفيذ العمل، الأمر الذي يتحتم على المعنيين ضرورة البحث وراء أسباب هذه الممارسات، حيث قد تعزى إلى أن قائد المدرسة يواجه أنماطاً مختلفة من المعلمين، ومنهم المتساهل في أداء عمله مما يدفع قائد المدرسة لتبني سلوك الشدة والرقابة اللصيقة، وهذا لا يبرر تعميم هذا الممارسة على بقية منسوبي المدرسة الأمر الذي جعلهم يشعرون بذلك ويؤكدون وجودها عبر أداة الدراسة. لذا من الأهمية بمكان أن يشعر القائد بالثقة تجاه منسوبي ويشجعهم على أداء أعمالهم بشيء من الثقة والتمكين والتحفيز.

المحور الثالث- النمط الترسيبي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الترسيبي، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (10) التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للنمط الترسيبي، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يترك لمعلمي المدرسة الحرية الكاملة في تنفيذ مهامهم دون متابعة أو توجيه	1.45	0.688	1	منخفضة
18	لا يقدم مبادرات ومهارات جديدة ترتقي بمستوى معلمي المدرسة	1.42	0.702	2	منخفضة
16	لا يظهر قدراً من تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات	1.39	0.647	3	منخفضة
21	ينفذ الأعمال المتعلقة بالمدرسة بصورة تلقائية دون تخطيط مسبق	1.35	0.615	4	منخفضة
20	يدير الاجتماعات في المدرسة دون جدول أعمال مسبق	1.35	0.616	5	منخفضة
17	يتبع أسلوب غير واضح في تنفيذ الخطط والبرامج الذي يطرحها للمدرسة	1.32	0.602	6	منخفضة
22	لا يتابع الأعمال التي كلف بها المعلمين	1.20	0.494	7	منخفضة
	المجموع الكلي للمحور الثالث: النمط الترسيبي	1.36	0.455	---	منخفضة

يتبين من جدول (10) السابق أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام في وسط محافظة جدة للنمط الترسيبي جاءت بدرجة ممارسة (منخفضة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور (1.36) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.455) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا المحور بين (0.494 - 0.702) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة مدارسهم للممارسات الدالة على النمط الترسيبي، وجاء هذا النمط في المرتبة الأخيرة بعد النمطين الديمقراطي والأتوقراطي، وهذا يتفق مع دراسة الرويشد (2020)، ودراسة الروقي (2013)، ودراسة يحيى (2013)، ودراسة عاشور (2012).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يترك لمعلمي المدرسة الحرية الكاملة في تنفيذ مهامهم دون متابعة أو توجيه) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (منخفضة) إلى أن قادة مدارس التعليم بوسط جدة يتابعون أعمالهم ويقدمون الدعم والتوجيه لمنسوبي مدارسهم، ويسعون لتوضيح المهام والمسؤوليات وفق اللوائح المنظمة للعمل وبشكل مستمر، ويتابعون إنجاز الأعمال مع منسوبيهم وقد يكون ذلك بشيء من الرقابة المستمرة كما أشارت لها نتائج العبارات في المحور السابق، وقد يعزى ذلك إلى وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التعليم بمحافظة جدة لمكاتب التعليم والمدارس التابعة لها في تنفيذ الأعمال والمستجدات وفق اللوائح والتعاميم المنظمة للعمل.

● إجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المتغيرات (التخصص، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق تبعاً لاختلاف التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف التخصص، ويوضح نتائجه الجدول (11) التالي:

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لاختلاف التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط	ت	الدلالة
المحور الأول: النمط الديمقراطي	علمي	157	2.54	- 1.883	0.068
	أدبي	191	2.64		
المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	علمي	157	1.55	1.622	0.106
	أدبي	191	1.45		
المحور الثالث: النمط الترسي	علمي	157	1.35	- 0.223	0.824
	أدبي	191	1.36		

يتبين من جدول (11) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف التخصص، حيث تراوحت قيم (ت) للأنماط القيادية الثلاث (الديموقراطي - الأوتوقراطي - الترسي) بين (1.883 - 0.223) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وقد يُعزى ذلك إلى أن الظروف المحيطة بالمعلمين في مدارس التعليم العام هي ظروف متشابهة من جميع النواحي، كما أن المهام المطلوبة من كلا الطرفين بغض النظر عن التخصص في العمل التدريسي تكاد تكون متقاربة تماماً، وأن متطلبات العمل والمهام هي واحدة بالنسبة للطرفين؛ ولذا لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم حول تقديرهم للنمط القيادي السائد لدى قادة المدارس في وسط محافظة جدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرويشد (2020)، ودراسة بني هاني ومصطفى (2016)، ودراسة الشهراني (2013).

2- الفروق تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية، ويوضح نتائجه الجدول (12) التالي:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.86	2	0.93	3.468	*0.032
	داخل المجموعات	92.41	345	0.27		
	الكلية	94.27	347			

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	3.18	2	1.59	5.170	**0.006
	داخل المجموعات	106.06	345	0.31		
	الكلية	109.24	347			
المحور الثالث: النمط الترسي	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.224	0.799
	داخل المجموعات	71.89	345	0.21		
	الكلية	71.98	347			

* دال إحصائياً عند (0.05) ** دال إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (12) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الديموقراطي) كأحد الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، حيث جاءت قيمة (ف) للمحور الأول (النمط الديموقراطي) بقيمة (3.468) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الأوتوقراطي) كأحد الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، حيث جاءت قيمة (ف) للمحور الثاني (النمط الأوتوقراطي) بقيمة (5.170) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الترسي) كأحد الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، حيث جاءت قيمة (ف) للمحور الثالث (النمط الترسي) بقيمة (0.224) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لكل من (النمط الديموقراطي) و(النمط الأوتوقراطي) والتي تعزى لاختلاف متغير المرحلة الدراسية فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (13) التالي:

جدول (13) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية

المتغير	المرحلة الدراسية	العدد	المتوسطات	ابتدائي	متوسط	ثانوي
المحور الأول: النمط الديموقراطي	ابتدائي	88	2.72	---	*0.15	*0.18
	متوسط	130	2.58		---	
	ثانوي	130	2.54			---
المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	ابتدائي	88	1.40	---	---	---
	متوسط	130	1.44		---	
	ثانوي	130	1.62	**0.21	**0.18	---

* دال إحصائياً عند (0.05) ** دال إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (13) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الديمقراطي) كأحد الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي مدارس المرحلة الابتدائية مقابل استجابات كلا من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية..

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الأوتوقراطي) كأحد الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية. وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية مقابل استجابات كلا من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن النمط الديمقراطي هو يبرز بشكل أكبر في المدارس الابتدائية وأكثر من المدارس المتوسطة والثانوية حيث جاء متوسط النمط الديمقراطي في المرحلة الابتدائية بدرجة (2.72)، تليها المرحلة المتوسطة بدرجة (2.58) وأخيراً المرحلة الثانوية بدرجة (2.54) وأكدت هذه النتيجة وجود الفروق الفردية ذات الدلالة الإحصائية حول النمط الديمقراطي لصالح المرحلة الابتدائية، وقد يُعزى ذلك إلى أن طبيعة الأعمال في المرحلة الابتدائية أقل حجماً من المرحلتين المتوسطة والثانوية وعلى سبيل المثال لا توجد اختبارات نصفية ونهائية للصف الأول والثاني والثالث؛ مما ينعكس ذلك على سلوك القائد التربوي ويظهر المزيد من المرونة والثقة والشورى لمنسوبي مدرسته بعكس قائد المرحلة الثانوية التي تثقل كاهله الأعباء الإدارية والتعليمية من تعدد المسارات التعليمية والاختبارات الدورية والنهائية والسلوكيات المرتبطة بالمرحلة العمرية للطلاب.

ويؤكد ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول (النمط الأوتوقراطي) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، وعلى الرغم من أن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة ممارسة منخفضة إلا أن هذه الدرجة قريبة جداً من التقدير المتوسط وأتت الفروق منسجمة مع هذه النتيجة، واستجابات معلمي المرحلة الثانوية تؤكد وجود بعض الممارسات الخاصة بالنمط الأوتوقراطي في مدارسهم؛ لذا على مشرفي القيادة المدرسية في مكتب التعليم بوسط محافظة جدة عمل المزيد من الدورات التدريبية التي تعزز الممارسات القيادية الإيجابية والاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وتبيان أثرها وانعكاسها على المرؤوسين في ارتفاع الروح المعنوية لديهم وأدائهم لمهامهم بكفاءة وفاعلية وسط مناخات تنظيمية ملائمة وصحية.

3- الفروق تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (14) التالي:

جدول (14) نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى

لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
المحور الأول: النمط الديمقراطي	أقل من 10 سنوات	18	155.25	2794.5	2623.5	0.388
	من 10 سنوات فأكثر	330	175.55	57931.5		

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتي U	مستوى الدلالة
المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي	أقل من 10 سنوات	18	177.42	3193.5	2917.5	0.897
	من 10 سنوات فأكثر	330	174.34	57532.5		
المحور الثالث: النمط الترسلّي	أقل من 10 سنوات	18	198.58	3574.5	2536.5	0.274
	من 10 سنوات فأكثر	330	173.19	57151.5		

يتبين من جدول (14) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (مان ويتي) للأنماط القيادية الثلاث (الديموقراطي - الأوتوقراطي - الترسلّي) بين (2917.5 - 2536.5) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وقد يُعزى ذلك إلى أن معظم عينة الدراسة هم من المعلمين ذوي أصحاب الخبرة التي تتراوح خدمتهم من 10 سنوات فأكثر مما أبرز الانسجام الواضح في استجاباتهم حول تقديرهم للنمط القيادي السائد في مدارسهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2013)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني هاني ومصطفى (2016)، ودراسة يحيى (2013).

التوصيات والمقترحات.

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- التنسيق من قبل قسم القيادة المدرسية بمكتب تعليم وسط محافظة جدة مع إدارة التدريب بجدة لعقد مزيد من الدورات التدريبية لقادة المدارس فيما يخص الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ خاصة لقادة المدارس الثانوية لأنه وبالرغم من حصول النمط القيادي الأوتوقراطي لديهم على درجة منخفضة إلا أن الدرجة كانت قريبة جداً من المستوى المتوسط حسب الدرجة الكلية، وأيضاً أكدت هذه الدرجة من وجود فروق إحصائية حول النمط الأوتوقراطي لصالح معلمي الثانوية.
- 2- إنشاء أكاديمية مصغرة للقيادة المدرسية تتبع لإدارة التدريب والابتعاث بمحافظة جدة وبالتنسيق مع قسم الإدارة المدرسية بإدارة التعليم بمحافظة جدة تُعنى بإعداد قادة المدارس ووكلائهم وتنمية مهاراتهم القيادية والإشرافية بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 3- إعادة تفعيل دورة قادة المدارس التي كانت تقدمها بعض الجامعات وتطويرها، بعد إعادة تقييم نتائجها والكشف عن انعكاساتها التربوية لقادة المدارس في الميدان التعليمي.
- 4- تشجيع وتحفيز قادة المدارس على الاستمرار في الممارسات الشورية الديمقراطية لما لها من نتائج إيجابية على المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- 5- التخلص من مظاهر البيروقراطية، وتفعيل الاتجاه الأفقي في الاتصال بين قادة المدارس ومنسوبيهم.
- 6- تشجيع وتدريب قادة المدارس على مشاركة منسوبي المدرسة لعمليات صناعة القرار حيث إنها جاءت بدرجة متوسطة.

- 7- الحث على رفع مستوى التمكين الإداري من قبل قادة المدارس لمنسوبيهم والتوسع في تفويض الصلاحيات لفرق العمل بالمدرسة بما يحقق تسهيل إجراءات العمل؛ حيث جاءت العبارة " يستخدم أسلوب الرقابة الشديدة مع معلمي المدرسة لتنفيذ أعمالهم " بدرجة متوسطة.
- 8- المرونة في تطبيق القوانين واللوائح بما يحقق المصلحة العامة، وحاجات منسوبي المدرسة.
- 9- كما يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 1. إجراء دراسات مماثلة في بيئات ومناطق أخرى للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس.
 2. إجراء مزيد من الدراسات حول أنماط القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى: علاقة النمط القيادي السائد بالتميز المدرسي، أو بمستويات الإنجاز.
 3. إجراء دراسة نوعية تبحث عن وراء الأسباب التي أدت وجود بعض مظاهر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادة المدارس الثانوية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو هويدي، علي يوسف، (2013)، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في اقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، (رسالة دكتوراه)، جامعة اليرموك، الأردن
- البلوي، عالية صالح غبن البلوي (2018) النمط القيادي السائد بمدارس تبوك الثانوية للبنات. وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك.
- الجمل، سمير سليمان، (2014)، الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، م. ع 32.
- الحراحشة، محمد عبود، (2016)، النمط الإداري السائد وعلاقته بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، دراسات العلوم التربوية 43.
- الروقي، عبد الله بن عايض. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الرويشد، فيصل. (2020). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج 21 ، ع 2.
- الزائدي، أحمد بن محمد خلف، (2015)، سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج 31، ع 5
- الزعبي، حسن علي، (2013)، أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. مجلة البصائر: مج. 15، ع. 1.
- السعود، راتب، (2009)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،
- السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- السلطي، محمد اسحاق (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. الجامعة الإسلامية، غزة
- الشمراي، حامد محمد علي، (2016)، النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس: "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. 5، ع. 11، تشرين الثاني 2016.
- الشهراني، عبد الله شبيب. (2013). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الباحة، 1- 151.
- العرابيد، نبيل أحمد محمود. (2010) دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المحمادي، خالد محمد عيد، (2014)، درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الوديناني، محمد معيض، (2014)، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، أطروحة دكتوراة، دراسات العلوم التربوية، مجلد 41، ع 2
- بارود، خالد يوسف. (2015). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس. ع 16، ج 4. 99 - 140.
- بني هاني، محمد؛ ومصطفى، أميرة. (2016). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، عدد 2 ص 181- 193.
- جان، شكرية أحمد محمد. (2003). السلوك القيادي لمديرة المدرسة في التعامل مع الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسيرة النبوية (نموذج مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حسان، حسن؛ والعجمي، محمد (2013). الإدارة التربوية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد، (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- دحلان، سميرة يحيى عبد الرحمن، (2013)، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (ماجستير)، جامعة الأزهر (غزة)، كلية التربية، فلسطين
- سعد الله، فرات جبار؛ وفاضل، علي عباس. (2017). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة"، مجلة الفتح، العدد السابعون.
- سميرات، سمر أكثم؛ والمقابلة، عاطف يوسف، (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات: العلوم التربوية. مج. 41، ملحق 1، 2014
- شاهين، نرمين كمال، (2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية.

- عاشور، محمد علي. (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق - المجلد- 28 العدد الثالث.
- عايش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الطبعة 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- عربيات، بشير محمد، (2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج. 20، ع. 2
- نجدي، عبد الغني بن محمد. (2013) القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم، (2015)، مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الرياض.
- يحيى، ندى يحيى. (2013). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية. ع21، 281 - 310.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Blanken, R. (2013). 8 Common leadership styles. The center for Association Leadership. Retrieved from the web on 9/5/2014. <http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail..>
- Spicer, A. (2014). What kind of leader are you? MEED: Middle East Economic Digest. 9/26/2014 Supplement, 13- 13. Retrieved from the web on 5/12/2014: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.yu.edu.jo/ehost/detail/detail>.