

## درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين

د. منذر الشيخ\*

د. غيثاء سلامة\*\*

سناء عدنان محمد\*\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٣ / ٩ / ٢٠٢١. قَبْلَ للنشر في ١٢ / ٧ / ٢٠٢١)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى قياس درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة، من وجهة نظر المعلمين. استُخدم المنهج الوصفي للتحقق من صحة الفرضيات، وتمثلت عينة البحث (300) معلم ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة، للعام الدراسي 2020 / 2021؛ بالاعتماد على استبانة جرى بناؤها من قبل الباحثة لهذا الغرض حيث تضمنت (54) بنداً ، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت النتائج أنَّ أكثر الأنماط شيوعاً هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط المتساهل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة محلياً ودولياً؛ وذلك من أجل إدخال كل الوسائل الحديثة والمتاحة والتي تسهم في التنمية المهنية للمديرين، كونهم قادة للمؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، الأنماط القيادية، التعليم الأساسي.

\* قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

\*\* قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

## **Degree of practicing leadership styles among principals of basic education schools in the city of Jableh from the point of view of teachers.**

**Dr. Munther Al-Sheikh\***

**Dr. Ghaithaa Salameh\*\***

**Sanaa Adnan Mohammed\*\*\***

**(Received 23/9 /2021. Accepted 7/12/2021)**

### **□ ABSTRACT □**

The aim of the research is to measure the degree of practicing leadership styles among principals of basic education schools in the city of Jableh from the point of view of teachers, The research was based on the descriptive approach. the sample included (300) teachers of basic education stage in the city of Jableh for the year 2020/2021 , based on a questionnaire constructed by the researcher for this purpose, which consists of(54) clauses, after verifying the validity and reliability. The results showed that The most common styles is the democratic style, followed by the autocratic style, and finally the permissive style. The results also showed: there were statistical significant differences among the responses of the members of the research sample according to the variable years of experience and no statistically significant differences among sample according to the variable academic qualification. The study presents many recommendations include: The necessity of benefiting from the experiences of successful educational administrations locally and internationally, in order to introduce all available and modern means that contribute to the professional development of managers as they are leaders of educational institutions.

**Keywords :** Degree of practicing , leadership styles , Basic education

\* Faculty Of Education, Tartous University, Syria.

\*\*Faculty Of Education, Tartous University, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (MA)- Faculty Of Education , Tartous University, Syria

## المقدمة

يشهد العالم اليوم حملة من التطورات والتغيرات، فرضتها طبيعة التغير الحتمي للمجتمعات الإنسانية، وهذه التغيرات تتطلب من جميع الدول إعادة النظر في أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، ويعدّ الميدان التربوي ذا أهمية بالغة، كونه يتولى مسؤولية إعداد الأجيال، التي بدورها تتولى مسؤولية تطوير المجتمع وتقدمه، لذا كان لا بدّ للنظام التربوي من مواكبة هذه التغيرات والتطورات، والبدء بإعادة هيكلة جميع الوظائف والأعمال فيه، بما يتناسب وطبيعة الواقع الراهن ومتطلبات المستقبل.

ويرى (الفقي، 2008) أنّ لدى كل منا أسلوبه الخاص في الحياة الذي يؤثر على اختياراته، وكذلك الأمر في الإدارة؛ فلكل شخص أسلوب خاص بالإدارة، وبما أنّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف التعليم، من خلال حسن تنفيذ الإستراتيجيات والخطط على المستوى العام، وعلى مستوى مدرسته، فإنّ جميع نظريات الإدارة تضع مدير المدرسة في موقف إستراتيجي مهم بالنسبة إلى كل ما يدور في مدرسته (الخطيب، 1992، 135).

فمن التحديات التي تواجه القائد التربوي في المدرسة كبر حجم المعلومات المتدفقة بواسطة طرق الاتصال المختلفة، مما أدى إلى ضرورة تسلحه بمهارات عالية في انتقاء تلك المعلومات المتنوعة والمختلفة، وتحديد مدى دقتها وموضوعيتها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التربوية؛ ومن ثم تنظيم المعلومات وفهرستها ليتمكن من الوصول إليها في وقت قصير عند الحاجة إليها، وهذا ما أكدته دراسات اليونسكو أنّ نتائج أي مؤسسة أو منظمة منوطة - إلى حد كبير - بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية وتوجيهها، فالمدبرون الأقوياء عادة ما يكونون قادة أقوياء (الأسطل، 2009، 3).

وقد بينت دراسة عويس (2020) ودراسة بارود (2016) أهمية الأنماط القيادية، واقتراها بدرجة نجاح المؤسسة التربوية أو فشلها وتطويرها. وأكدت دراسة (Karen, 2002) وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار ونمط السلوك القيادي، وبين مستوى التعليم وممارسة السلوك القيادي؛ ودراسة المطيري (2016) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في جميع المستويات.

## مشكلة البحث

تتجه الجهود القطرية، نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التعليم، وتفرض البيئة الإدارية نفسها موضوعاً للدراسة، وذلك لأهميتها في تهيئة المناخ المدرسي المناسب، لرفع كفاية أداء المعلمين وزيادة إنتاجهم. والمدير بوصفه مسؤولاً عن القيادة التربوية للمدرسة، تقع على عاتقه مسؤولية التطوير والتحديث لهذه المؤسسة، كل ذلك يجب أن يكون انطلاقاً من نظرية إدارية مبنية على أسس علمية ومنهجية. وفي إطار حديثنا هذا نجد أنّ الأسئلة الآتية تطرح نفسها: هل نستطيع أن نحدد نمط القيادة التربوية في مدارس التعليم الأساسي لدينا؟ وهل تحديد نمط القيادة، يساعدنا على إيجاد آلية عمل نستطيع من خلالها تطوير الجهاز الإداري في أول مرحلة من مراحل التعليم في سلّمنا التعليمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؟ إنّ هذه الأسئلة وغيرها، جديرة بالبحث والدراسة والتوصيف وإيجاد الحلول العلمية والمنهجية لها، وقد أجريّة الدراسة بحسب وجهة نظر المعلمين كونهم على اتصال مباشر بإدارة المدرسة وعلى دراية بالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة، وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها معلمة في إحدى مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية اختلاف وجهات نظر المعلمين حول النمط القيادي لدى مدير المدرسة، وعليه فإن

المشكلة الرئيسة لبحثنا، تدور حول الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين؟

**أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من ما يأتي:-**الأهمية النظرية:** ١- أهمية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وضرورة وجود المدير المبدع الذي يخلق مناخاً إبداعياً ينعكس على المعلمين وعلى التلامذة ويجعل منهم مبدعين بدورهم. ٢- كونها تطرقت إلى مفهوم "النمط القيادي" والذي له أهمية خاصة كونه سلوكاً يهدف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، كذلك لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي ومستوى جودة التعليم ومستوى الولاء التنظيمي والإبداع الإداري والتغيير والتطوير التنظيمي وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة ونفوقها وقدراتها التنافسية. -**الأهمية التطبيقية:** ١- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في توفير معلومات علمية حول الأنماط القيادية لمديري المدارس لمساعدتهم من قبل الجهات المختصة كالمشرفين التربويين، من خلال عقد الدورات التدريبية للوصول بهم إلى المستوى الإداري الذي يساعدهم في تطوير عملهم. ٢- التمهيد لإجراء دراسات مستقبلية حول النمط القيادي وتناوله من جوانب أخرى غير الجانب الذي تطرقت له الباحثة.

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تعرف: ١- الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين، ٢- درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين.

**أسئلة البحث:** حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية: ١- ما الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين؟ ٢- ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين؟

**فرضيات البحث:** يحاول البحث اختبار الفرضيات التالية:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، يتفرع عنها الفرضيات التالية: ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية/ دبلوم/ ماجستير). ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

**منهج البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة؛ حيث يعرف أنه: " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو

الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة " (الرشدي، 2010، 59 )

**مجتمع البحث وعينته:** تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة، والبالغ عددهم ( 5864 ) معلماً للعام الدراسي 2021/2020، أما عينة البحث فتكونت من (200) معلم ومعلمة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. شملت عينة الدراسة عينتين؛ الأولى: سُحبت من المجتمع الإحصائي بشكل عشوائي، وتضمنت (75) معلماً من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة جبلة، بنسبة (12.5%) من المجتمع الأصلي. والثانية جرى اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الإحصائي، وبلغ عددها (110) بنسبة مئوية (92%) من المجتمع الإحصائي المدروس.

**أدوات البحث:** لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانة موجهة لأفراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (54) بنداً موزعة على ثلاثة محاور تعبر عن الأنماط القيادية من حيث مركز اتخاذ القرارات وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي " التسلطي"، النمط الترسلّي " الحر- التسيبي")، وكان تدرج الإجابات خماسياً (درجة منخفضة جداً، درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة مرتفعة، درجة مرتفعة جداً) ودرجات الإجابة تتراوح من (1- 5) من أعلى درجة إلى أدنى درجة، والجدول (1) يوضح توزيع الفقرات على المجالات:

جدول (1) توزع فقرات الاستبانة على المجالات

المجال	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات
النمط الديمقراطي	1 حتى 24	23
النمط الأوتوقراطي " التسلطي"	25 حتى 37	14
النمط الترسلّي " الحر- التسيبي"	38 حتى 54	17
مجموع البنود		54

**أ- صدق الاستبانة:** - الصدق الظاهري (المحكمين): عُرِضت استبانة البحث بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في كلية التربية بجامعة طرطوس من أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (7) محكمين، لإبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء البنود إلى محاورها، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، واقتصرت التعديلات على تصحيح بعض الأخطاء النحوية وإعادة صياغة بعض العبارات.

- **الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال، كما هو موضّح في الجدول (2):

جدول (٢) معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المجال 3	المجال 2	المجال 1	الدرجة الكلية للاستبانة
٠.٧٦	٠.٧٣	٠.٨١	

كما جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل بند، كما هو موضح في الجدول (٣):

جدول (٣) معامل الارتباط بيرسون لكل بند مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R
1	٠.٧٦	7	٠.٥٠	13	٠.٥٦	19	٠.٦٤	25	٠.٦٨	31	٠.٨٣	37	٠.٧٥
2	٠.٨٢	8	٠.٥١	14	٠.٦٤	20	٠.٨١	26	٠.٦٢	32	٠.٦٦	38	٠.٧٧
3	٠.٧٢	9	٠.٦٣	15	٠.٦٤	21	٠.٥٤	27	٠.٧٦	33	٠.٦٤	39	٠.٧٩
4	٠.٧٣	10	٠.٧٠	16	٠.٥٦	22	٠.٥٥	28	٠.٧١	34	٠.٦١	40	٠.٨٦
5	٠.٧٠	11	٠.٧٥	17	٠.٦٧	23	٠.٦٠	29	٠.٧٧	35	٠.٦١	41	٠.٨٤
6	٠.٧٢	12	٠.٥٧	18	٠.٥١	24	٠.٧٢	30	٠.٨٢	36	٠.٦٧	42	٠.٨٧

نلاحظ أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٥٠ - ٠.٨٧) وهي قيم جيدة إلى ممتازة.

ب- ثبات استبانة البحث: لحساب الثبات استُخدمت معادلة ألفا كرونباخ على عينة شملت (٣٠) معلماً ومعلمة من معلمي الحلقة الأولى في محافظة اللاذقية، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠.٧١)، ويتضمن الجدول (٣) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ولكل مجال فيها :

جدول (٤) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ 1

المجال	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي "التسلطي"	النمط الترسلي "الحر-التسيبي"	الاستبانة ككل
معامل الثبات	٠.٨٦	٠.٩١	٠.٧٣	٠.٧١

نستنتج من الجدول السابق أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**حدود البحث:** - الحدود الزمنية: طُبِّقَ البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021./2020 - الحدود المكانية: طُبِّقَ البحث في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة. - الحدود الموضوعية: درجة ممارسة الأنماط القيادية في مرحلة التعليم الأساسي.

### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**درجة ممارسة Degree of practicing:** دَرَجَة - دَرَجاً وَدُرُجاً وَدَرَجَاناً: مشى مشية الصاعد في الدَرَج، ويُقال دَرَجَة: منزلة ورتبة في الشرف، ممارسة (مفرد) مصدر مارس، مارس ممارسةً ومراساً، مارس العمل أو المهنة أو الرياضة. **الأنماط styles:** نَمَط ج: أنماط، على هذا النمط: على هذا الشكل، النوع

الطريقة، الطراز، الأسلوب. القيادة **leadership** : قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً ومقادة وقيودة، قود الدابة أو نحوها مشى أمامها آخذاً بمقودها. السيارة أو الطائرة: أجراها، ساقها <https://www.maajim.com/dictionary> . درجة ممارسة **Degree of practicing** تعرّف إجرائياً: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.. في علم النفس وعلم الأعصاب الإدراكي، يصف تعرف الأنماط عملية إدراكية تقوم بمطابقة المعلومات الواردة بسبب منه ما مع المعلومات القادمة من الذاكرة (218 Eysenck & Keane, 2003)، الأنماط **styles** وتعرّف إجرائياً: هي ميل مجموعة من السمات للارتباط بعضها ببعض ويقصد به في هذا البحث أحد الأنماط الثلاثة ، النمط الديمقراطي أو التسلطي أو التسبيبي التي يقيسها مقياس الأنماط القيادية عند حصول المدير على أعلى درجات في كل محور منه. الأنماط القيادية **leadership styles** : تعرف بأنها السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (العميان، 2010، 27)، وتعرّف إجرائياً: الدرجة التي سيحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة المخصصة لقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية. مرحلة التعليم الأساسي **Basic education** ،: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية وتشمل: الحلقة الأولى للتعليم الأساسي تبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية للتعليم الأساسي وتبدأ من الصف السابع إلى الصف التاسع (النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي، 2015، 1).

## الإطار النظري

**مقدمة:** تشكل الأنماط القيادية الأسلوب والطريقة التي يتفاعل بها القائد مع مرؤوسيه. فقد نتج عن دراسة النظريات والأفكار التي قدمت لتشخيص القيادة الإدارية ثلاث مدارس رئيسية هي: مدرسة الخصائص أو السمات، المدرسة الموقفية، مدرسة الأتباع، وقد خرجت هذه المدارس بنماذج متباينة حول أنماط القيادة منها: المثالية، الواقعية، الفرصية، الديمقراطية، اللاتدخلية، السلطوية، الأوتوقراطية (البدرى، 2001، 43).

**أولاً: أنماط القيادة:** لقد صنف العلماء المختصون القيادة إلى تصنيفين رئيسيين هما: **التصنيف الأول** ويندرج تحته الأنواع التالية: أ- **القيادة التقليدية:** تقوم على كبر السنّ وفصاحة القول والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له. ب- **القيادة العقلانية:** تقوم على أساس المركز الوظيفي، وهو يعتمد في ممارسته القيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء. **التصنيف الثاني:** تنقسم أنماط القيادة من وجهة نظر علماء الإدارة إلى ثلاثة محاور أساسية: ١- **أنماط القيادة من حيث الفاعلية في الأداء** ٢- **أنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرارات** ٣- **أنماط القيادة من حيث أسلوب إثارة دوافع العمل لدى المرؤوسين**. أما عن أنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرارات فهي: **أنماط القيادة الكلاسيكية** ١- **النمط الأوتوقراطي (المتسلط) Autocratic** (المستبد، المتحكم، الديكتاتوري، المتسلط): عندما نرجع إلى الأصل اليوناني لكلمة "Autocratic" نجد أنها تعني حكم الفرد الواحد، وعليه فيمكن أن نصف القائد الأوتوقراطي بأنه شخص : يسعى دائماً إلى إبقاء السلطة والقرار بيده وحده ، بل يسعى إلى توسيع صلاحياته، ينفرد بوضع الخطط والأهداف وسياسات العمل، قليل الثقة بقدرات الآخرين ويعتز بنفسه وبقدراته كثيراً، يعتقد أن الجزاء المادي والترهيب وحده الذي يحفز الناس للعمل، يكثر من إصدار الأوامر ولا يحب أن يُعارض، يرفع شعار " نفذ ولا تُناقش"، يركز على العمل ولا يلتفت كثيراً

إلى العلاقات الإنسانية في موقف العمل، ينظر إلى العاملين معه على أنهم آلات لها مهام إنتاجية مادية بحتة، يتبع الأساليب الرقابية البوليسية ( العيون والجواسيس ) (العواشر، ٢٠٢٠، ٨). ٢- النمط الديمقراطي Democratic (المشارك) : إن كلمة " Democratic " أو الديمقراطية تعني سلطة الشعب، وفي هذا النمط تكون الجماعة أو مجموعة العمل هي مدار الاهتمام ( العواشر، ٢٠٢٠، ٧) ويرتكز هذا النمط على عدة أمور أهمها: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض الصلاحيات، ويتصف القائد الديمقراطي بأنه: يشرك الآخرين في اتخاذ القرارات، يتقن بالآخرين وقدراتهم، ويستفيد من آرائهم- يشرك الآخرين في حل مشكلات العمل ويحفزهم على تقديم البدائل- يمدح وينتقد بموضوعية- يهتم بمشاعر الآخرين ويراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية ( احترام، تقدير، تكريم ). وتستند القيادة الديمقراطية إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. ٣- النمط الحر Liberal ( الليبرالي، التحرري، الفوضوي، المتحرر، المنطلق): يكون الفرد (العامل- الموظف) متحرراً من سلطة القائد، ويتصف القائد الحر بأن: ثقته بقدراته القيادية ضعيفة، يعطي قدراً كبيراً من الحرية للأتباع ويترك لهم حرية التصرف بناءً على تجاربهم الخاصة، لا يقوم بتحديد أي أهداف للمؤسسة، لا يقوم بإعطاء توجيهات محددة للمجموعة التي يقودها بل يكتفي بالملاحظات العامة، علاقاته الاجتماعية ضعيفة لأن أتباعه لا يشعرون بوجوده، بل ويتجاهلونه ( العواشر، ٢٠٢٠، ٩)؛ ويؤدي هذا الأسلوب في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقي للعمل.

### الأنماط القيادية الحديثة

**النمط التحويلي:** ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز ( Burns,1978 ) حيث عرفها بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكليهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"(الأخضر، ٢٠١٧، ٥٤)؛ فسلوك القيادة التحويلية يقوم على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة ويسمي بيرنز تلك القيم داخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، كما أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل: الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

### دراسات سابقة

#### أولاً- الدراسات باللغة العربية:

-دراسة (عويس، 2020 ) بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم.(الأردن)هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (221) معلماً ومعلمة، واستُخدم المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، وزعت عليهم استبانة مكونة من (36) فقرة. تمثلت أهم النتائج في أنّ أكثر الأنماط المتبعة هو النمط



الديمقراطي تلاه الأوتوقراطي، وأخيراً المتسبب أو المتساهل، عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي وسلوك المعلمين.

-دراسة (العززي، 2019) بعنوان العوامل المؤدية لتنقل المعلمين في المدارس المتوسطة والثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس. (الأردن) هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل المؤدية لتنقل المعلمين في المدارس المتوسطة والثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (690) من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الجوز في دولة الكويت، جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وزعت عليهم استبانة تكونت من (72) فقرة. تمثلت أهم النتائج في أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة عن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة، والنمط الديمقراطي والتسبيبي بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأثر الجنس والخبرة والمرحلة التعليمية في جميع الأنماط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأثر المؤهل العلمي في جميع الأنماط باستثناء النمط الأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

دراسة ( بارود، 2016) بعنوان النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية. (فلسطين) هدفت الدراسة للتعرف إلى النمط القيادي الشائع لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في التعامل مع الأزمات المدرسية بقطاع غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث استبانة النمط القيادي لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية من إعداد الباحث لوصف الظاهرة موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الشائع هو النمط الديمقراطي لمديري المدارس، أما النمط الأوتوقراطي فاحتل المرتبة الثانية والنمط الترسيبي المرتبة الثالثة.

دراسة (علي، 2008) بعنوان بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. (سورية) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص. وقد تكونت عينة الدراسة من (331) من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وقد استخدم الباحث اختبار القيادة التربوية، يتكون الاختبار من (50) سؤالاً يتضمن المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التربوية - وفق مجالات الاختبار ككل - لدى جميع أفراد العينة مستوى مقبولاً.

## ثانياً-الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة شارما ( Sharma, 2011) بعنوان صفات مديري المدارس - الصفات والقدرات القيادية. ماليزيا

### Attributes of school principals-

**Qualities & capacities Leadership** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديريهم وجودة القيادة في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت والراحة. واختير ( 300 ) معلم ومعلمة في مدارس ماليزيا، كما صُممت استبانة لأبعاد القيادة وتوزيعها على العينة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن لدى المديرين تصوراً وإمكانية في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات القيادة ومتوسط أداء بالنسبة إلى معايير القيادة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وبين إمكانيات المديرين القيادية.

دراسة كارين ( Karen,2002 ) بعنوان نمط المدير القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية. الولايات المتحدة الأمريكية **Principal leadership style and job satisfaction of schools . teachers in elementary** المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيو جيرسي، حيث استخدم نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تحقيقاً لأعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف، والمكافآت الطارئة، وظروف العمل، والاتصال، وفي الرضا الكلي.

دراسة برادلي ( Bradley, 1992 ) عنوان الدراسة: أساليب القيادة لدى مديري المدارس ودرجة مشاركة مجالس تحسين المدارس في عملية صنع القرار في المدرسة الابتدائية. الولايات المتحدة الأمريكية

**Principes leadership styles and the degree of participation of school improvement councils in the decision making process in elementary school.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأمريكية، ودرجة المشاركة في تحسين عمليات اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية. تكونت عينة الدراسة من ( 79 ) مديراً، طُبِّق عليهم مقياس نمط السلوك القيادي، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار ونمط السلوك القيادي، وبين مستوى التعليم وممارسة السلوك القيادي.

**ثالثاً-التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ما يأتي:

- ١- أجمعت معظم الدراسات السابقة على أهمية النمط القيادي لمدير المدرسة كي يتمكن من خلق بيئة محفزة ومشجعة للعاملين ضمن المدرسة لبذل أقصى الجهود لإنجاح العملية التعليمية ضمن المدرسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.
- ٢- تختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو التعرف إلى درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ٣- تباينت وتوعدت العينات في الدراسات السابقة حيث شملت معلمين كدراسة ( Sharma, 2011 ) و(العنزي،2019 )، ومديرين كدراسة ( Bradley, 1992 ) و(علي، 2008).
- ٤- تباينت الدراسات من حيث المراحل التعليمية التي طبقت فيها فشملت التعليم الأساسي كدراسة (كارين،٢٠٠٢) والثانوي كدراسة (عويس، 2020 ).

### أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية

- ١- تتفق مع الدراسات السابقة، على خطورة اتباع النمط القيادي (التسلطي، الفوضوي) من قبل مديري المدارس.

٢- تتفق مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، وتتفق مع معظم الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة وهي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة كدراسة ( بارود، 2016 ) و( Karen,2002 ).

٣- تباينت الدراسات من حيث الهدف؛ فبعضها هدف لمعرفة علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي كدراسة عويس (٢٠٢٠)، وأخرى هدف لمعرفة العلاقة بين اتخاذ القرار ونمط السلوك القيادي كدراسة Bradley, (1992)، وأخرى هدف إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي كدراسة (علي، ٢٠٠٨)؛ وبعضها هدف إلى تعرف العوامل المؤدية لتنتقل المعلمين وعلاقته بالأنماط القيادية كدراسة العنزي (٢٠١٩).

٤- وتختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في مكان الدراسة وهو الجمهورية العربية السورية؛ بينما أجريت الدراسات السابقة بمعظمها في بلدان عربية وأجنبية مجاورة، عدا دراسة علي (٢٠٠٨) التي طبقت في سورية، وكذلك تختلف عنها في الحلقة التعليمية التي طبقت عليها الدراسة وهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

## النتائج والمناقشة:

أولاً- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، ومناقشتها:

-السؤال الأول: ما الأنماط القيادية المتبعة لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة

جبلة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات القسم الأول من الاستبانة الذي يعبر عن جوانب النمط القيادي، وعن كل مجال من مجالات هذا القسم، وكذلك الدرجة الكلية له، ويظهر الجدول (٤) نتائج الاختبار العام:

جدول (٥) نتائج الاختبار العام للاستبانة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	٣.٣٠	٠.٩٣	متوسطة
2	النمط الأوتوقراطي " التسلطي"	٢.٥٧	٠.٧٧	منخفضة
3	النمط الترسلّي " الحرّ- التسيبي"	٢.٦٣	٠.٢٨	متوسطة
	المجالات ككل	٢.٩١	٠.٣٦	متوسطة

وجرى حساب درجة تفعيل النمط القيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (من 1-1.8 منخفضة جداً، من 2.60-1.81 منخفضة، من 3.40-2.61 متوسطة، من 4.20-3.41 مرتفعة، من 5-4.21 مرتفعة جداً). نلاحظ من الجدول (٤) أن النمط القيادي لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة ( ٢.٩١ ) وأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، ويتبين من الجدول (٤) أن النمط الديمقراطي والنمط التسيبي جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء النمط التسلطي بدرجة منخفضة؛ وهذا يختلف مع نتائج دراسة العنزي (2019) التي أظهرت أن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة، والنمط الديمقراطي والتسيبي بدرجة مرتفعة؛ ويعزى ذلك إلى العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض الصلاحيات ؛ في المقابل فإن انخفاض درجة النمط التسلطي يعود سببه إلى أن انعكاس هذا النمط الذي يتميز بالقسوة وعدم الراحة النفسية للمدرسين يجعلهم لا يؤدون رسالتهم التربوية بالشكل الأمثل.

وفيما يأتي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات أفراد العينة عند كل عبارة من عبارات كل مجال ورتبت تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

\*المجال الأول: النمط الديمقراطي : يبين الجدول (٥) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تبين رأي معلمي الحلقة الأولى في مدينة جبلة حول النمط الديمقراطي :

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشجع المعلمين على مشاركة بعضهم في مناسباتهم الاجتماعية	٤.٦٦	١.٦٤	مرتفعة جدا
2	يحرص على إشراك المعلمين في دورات تدريبية في مجالات تخصصهم	٤.١٢	١.٤٣	مرتفعة
3	يدعم المبادرات الإبداعية لدى المعلمين	٣.٩٢	١.١٠	متوسطة
4	يشجع على التواصل بين المعلمين في أثناء العمل الرسمي	٣.٥٨	١.٠٩	مرتفعة
5	يكلف المعلمين بأعمال تتناسب مع قدراتهم	٣.٥٢	١.٣١	مرتفعة
6	يفوض بعضاً من صلاحياته للعاملين عملاً بمبدأ التفويض	٣.٥٠	١.٢٩	مرتفعة
7	ينظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	٣.٤٤	٠.٩	مرتفعة
8	يضع الخطط لتنمية المعلمين مهنيًا	٣.٤٠	١.٠٨	متوسطة
9	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	٣.٣٠	١.٣٢	متوسطة
10	يتعامل بمرونة مع الأحداث الطارئة	٣.٢٨	٠.٧٣	متوسطة
11	يتقبل النقد والتقييم من الموجهين والمعلمين لخطط إدارة المدرسة بقصد تحسينها	٣.٢٦	١.٢٥	متوسطة
12	يتيح الفرصة الكافية للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار	٣.٢٦	١.١٩	متوسطة
13	يتحلى بالحلم ويتعد عن الغضب	٣.١٦	١.٣٧	متوسطة
14	يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين بحسب قدراتهم	٣.١٤	١.٤٥	متوسطة

متوسطة	٠.٦٣	٣.٠٨	يشرف على تنفيذ خطة الدروس	15
متوسطة	١.٢٨	٣.٠٦	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	15
متوسطة	١.٢٥	٣.٠٦	يسمح بحرية التعبير عن الرأي لدى المعلمين	16
متوسطة	١.٥٧	٣.٠٢	يشجع المنافسة البناءة بين المعلمين	17
متوسطة	١.٣٨	٣	ينسق العمل حتى لا يهدر جهود المعلمين	18
متوسطة	١.٢٧	٣	يحث المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	19
متوسطة	١.٠٩	٢.٩٤	يشجع العمل بروح الفريق من أجل إنجاز المهام	20
متوسطة	١.٢٢	٢.٩٢	يساعد المعلمين على جمع بيانات كافية عن المشاكل الخاصة بهم ليسهل مواجهتها	21
متوسطة	٠.٤٨	٢.٩٢	يعتمد في إدارته على العقلانية	22
متوسطة	١.٢٢	٢.٨٦	يحرص على الموضوعية عند تقييم المعلمين	23

من خلال قراءة الجدول (٥) يتبين أن البند ( يشجع المعلمين على مشاركة بعضهم بعضا في مناسباتهم الاجتماعية) قد جاء بدرجة مرتفعة جدا؛ مما يدل على رغبة المديرين في توطيد العلاقة الاجتماعية فيما بينهم، ما ينعكس إيجابا على سير العملية التربوية وسيادة جو من المحبة والألفة بين بعضهم البعض ، كما يتضح أن البند ( يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية) حصل على درجة متوسطة؛ وهذا يدل على تعزيز المديرين للجو الاجتماعي والعلاقات الودية بين المعلمين فيما بينهم .

**\*المجال الثاني: النمط الأتوقراطي " التسلطي " :** يبين الجدول (٦) النتائج التي توصل إليها البحث عن

العبارات التي تبين رأي معلمي الحلقة الأولى في مدينة جبلة حول النمط التسلطي:

جدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط التسلسلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يضع الخطط والسياسات لمدرسته من دون مشاركة المعلمين	٢.٨٠	١.٢٩	متوسطة
2	يملي على المعلمين القرارات والتعليمات من دون مشاورة	٢.٦٨	١.٤٠	متوسطة
3	يؤمن المدير بأن أساس النجاح هو التحكم والسيطرة	٢.٩٤	١.٣٦	متوسطة
4	لا يفوض أحدا من العاملين في بعض الصلاحيات الإدارية	٣	١.٣٠	متوسطة
5	يختلف مع كل من يعارضه	٣.١٢	١.٨٩	متوسطة
٦	يتحكم بجميع الأمور ويسلب الكثير من حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين	٢.٩٦	١.٣٥	متوسطة
٧	يعمل على كسب ولاء العاملين لسلوكه الإداري	٣.٣٢	١.٠٣	متوسطة
٨	لا يتراجع عن قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة قبل التطبيق أو بعده	٢.٨٤	٠.٩	متوسطة
٩	يتميز المدير بحب الذات ولو على حساب الأهداف الأساسية	٢.٥٨	٠.٧٨	منخفضة
١٠	يظهر الود مع من يوافقه	٢.٢٠	٠.٧٥	منخفضة
١١	السلطة عند المدير هدف وغاية	١.٦٨	٠.٧٤	منخفضة
١٢	يستخدم موقعه للتحكم ولتهديد المعلمين	١.٦٢	٠.٧٥	منخفضة جدا
١٣	يهتم بالمظاهر على حساب الأهداف الأساسية	١.٧٢	٠.٧٣	منخفضة جدا

يلاحظ من الجدول(٦) أن أدنى بند ( يستخدم موقعه للتحكم ولتهديد المعلمين) وهذا يدل على سيادة الجو المريح بين المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي، وعدم التكبر والتعالي عليهم بحكم الموقع الذي يستلمه.

\*المجال الثالث : النمط الحر" التسبيبي" : يبين الجدول (٧) النتائج التي توصل إليها البحث عن

العبارات التي تبين رأي معلمي الحلقة الأولى في مدينة جبلة في مجال النمط الحر :

## جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط الحر " التسيبي "

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
منخفضة	١.٢٥	٢.١٦	يتراجع في قراراته إذا لم تحقق هدفه	1
منخفضة	٠.٨٧	١.٦٦	يترك الحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرارات سواء الفردية أم الجماعية	2
منخفضة جدا	٠.٨٨	١.٥٨	لا يعطي توجيهات محددة للمعلمين بل يكتفي بالملاحظات العامة	3
منخفضة جدا	٠.٦١	١.٥٢	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	4
منخفضة	١.٤١	٢.١٨	يلتزم المعلمون بالعمل سواء أكان المدير موجوداً أم غير موجود	٥
منخفضة	١	١.٧٤	يسمح المدير بالمناقشات غير المجدية	٦
متوسطة	١.١١	٢.٩٤	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه	٧
مرتفعة جدا	٠.٦٧	٤.٤٤	يحاسب المدير المعلمين على إخفاقهم في العمل	٨
مرتفعة	١.٢٤	٣.٨٠	يتهرب المدير من تحمل المسؤوليات بمفرده	٩
مرتفعة	٠.٧٩	٣.٧٦	دور المدير واضح ومحدد بالنسبة إلى المعلمين	١٠
متوسطة	١.١١	٢.٩٤	يكتفي المدير بالتنظير	١١
مرتفعة	١.١٦	٣.٥٤	يحاسب المدير المعلمين في حالات عدم الانضباط بالدوام	١٢
منخفضة جدا	٠.٦٤	١.٥٤	ليس لدى المدير القدرة على ضبط المدرسة	١٣
متوسطة	١.١٢	٢.٨٠	لا يهتم بمعرفة المعلمين فيه	١٤
متوسطة	١.١٠	٢.٨٦	غير قادر على بث الروح الإيجابية	١٥
منخفضة جدا	٠.٧٦	١.٥٠	غير قادر على مواجهة الآخرين	١٦
متوسطة	١.١٩	٢.٩٦	يخفق في تحفيز المعلمين على العمل	١٧
مرتفعة	١.٤٧	٣.٤٦	يستغذ المدير بعض المعلمين في تصرفاته	١٨

يتبين من الجدول (٧) أن غالبية بنود هذا المجال جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة؛ مما يدل - برأي الباحثة - على أن المدير يساهم في ضبط سلوك المعلمين بروح من الإيجابية والتعامل الجيد مع المعلمين، وذلك بأسلوب لائق ومحترم، وهذا أدى إلى سيادة جو من الاحترام في المدرسة .

-السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة من وجهة نظر المعلمين ؟  
للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج متوسط الدرجات لكل نمط من الأنماط الثلاثة؛ وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول(٩) المتوسطات الحسابية للمجالات القيادية

النمط	النمط الديمقراطي "التسلطي"	النمط الترسلي "التسبيبي"
المتوسط	2.57	2.58

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي هي الأعلى وقيمتها ( ٣.٣٠ )، يليها النمط الترسلي وجاء في المرتبة الأخيرة النمط التسلطي من حيث درجة ممارسة الأنماط القيادية؛ وهذا يختلف مع دراسة بارود (2016) التي أظهرت نتائجها أن النمط الشائع هو النمط الديمقراطي لمديري المدارس، أما النمط الأوتوقراطي احتل المرتبة الثانية والنمط الترسلي المرتبة الثالثة.

ثانياً- عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومناقشتها:

- نتيجة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد/ إجازة جامعية / دبلوم/ ماجستير) .  
للتحقق من صحة الفروق بين معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة جبلة حول نظرهم لدرجة ممارسة الأنماط القيادية حسب المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك لتوفر متغير مستقل واحد وهو من النوع الاسمي والذي على أساسه سيتم تقسيم العينات المراد اختبار فروقات متوسطاتها، ويبين الجدول الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على المقياس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (١٠) الإحصاء الوصفي للعينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنماط القيادية	معهد	١٥٠	٢.٧٤	٠.٤٢
	جامعة	٧٥	٢.٨٥	٠.٣٩
	دبلوم	٦٠	٢.٦٣	٠.١٥
	دراسات عليا	١٥	٣.٣٣	٠.٤٠

يتبين من الجدول السابق أن عدد من اللذين معهم معهد بلغ (١٥٠) بمتوسط حسابي (٢.٧٤) ، أما من معهم جامعة فكان (٧٥) بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (٠.٣٩) ، وأن من معهم دبلوم كان عددهم (٦٠) بمتوسط حسابي (٢.٦٣) وانحراف معياري (٠.١٥) ، أما من كان معهم دراسات عليا فقد بلغ عددهم (١٥) بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٠)



## جدول (١١) اختبار تجانس التباين

قيمة اختبار ليفيني	قيمة SIG (مستوى الدلالة)
٢.٨٨	٠.٠٦

يتبين من الجدول السابق اختبار تجانس التباين بين المجموعات باستخدام اختبار ليفيني وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة SIG ( ٠.٠٦ ) وهي أكبر من ( ٠.٠٥ ) ، لذلك سوف نقبل الفرض الصفري القائل بتجانس المجتمعات.

## جدول (١٢) تحليل التباين One Way Anova تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (SIG)
بين المجموعات	٠.٤٤٥	٣	٠.١٤٨	١.١٢١	٠.٣٥٠
داخل المجموعات	٦.٠٨٨	٤٦	٠.١٣٢		
المجموع	٦.٥٣٣	٤٩			

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (SIG = ٠.٣٥٠) وهي أكبر من (٠.٠٥)؛ لذلك سوف نقبل الفرض الصفري القائل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يتفق مع دراسة عويس (٢٠٢٠)، ويختلف مع دراسة العنزي (٢٠١٩)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء النمط الأوتوقراطي، يعود ذلك إلى أن المعلمين يتعلمون في دراستهم العليا أموراً أكثر حول الأنماط القيادية السائدة في المدارس وأهميتها في الحياة المدرسية وعلاقتها بجودة التعليم، وبالتالي هم قادرين على التكيف مع جميع الأنماط القيادية ولا يسمعون بتأثيرها على أدائهم للعمل، ويسعون إلى نقل المدرسة نقلة نوعية والمحافظة على تحقيق أهدافها، لذلك وجدت هذه الفروقات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- نتيجة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة INDEPENDENT SAMMPLE T – TEST للمقارنة بين المجموعتين أو العينتين المستقلتين (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ٥ سنوات)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

## جدول (١٣) الإحصاء الوصفي للعينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنماط القيادية	أقل من ٥ سنوات	١٠٠	٢.٦٥	٠.١٥٧
	أكثر من ٥ سنوات	٢٠٠	٢.٩٠	٠.٣٦٧

من الجدول السابق نستنتج أن عدد من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات هو (١٠٠) بمتوسط حسابي (٢.٦٥) ، وبلغ عدد من كانت خبرتهم أكثر من (٥) سنوات (٢٠٠) بمتوسط حسابي (٢.٩٠).

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات من حيث متغير سنوات الخبرة

اختبار T		اختبار LEVENE		طبيعة التباين
SIG	T	SIG	F	
٠.٠١٨	-٢.٢٤٤١	٠.١٣٥	٢.٣٠٩	متجانس

بلغت قيمة اختبار ليفيني للتجانس F والتي تقيس مدى تساوي التباين بين المجموعتين (2.309)، ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية SIG هي (٠.١٣٥)، وهذه القيمة هي أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل بتساوي التباين بين المجموعتين، وبناء على ذلك بلغت قيمة اختبار (T = -٢.٢٤٤) وقيمة مستوى الدلالة (SIG) (٠.٠١٨) وهي أصغر من (٠.٠٥)؛ وبالتالي يرفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق في المتوسطات لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى وهو ٢.٩٦ (أي الفئة صاحبة الأكثر خبرة: أكثر من ٥ سنوات)، وهذا يتفق مع دراسة عويس (٢٠٢٠) ودراسة العنزي (٢٠١٩)، وربما يعود ذلك إلى أن المعلم كلما ازداد خبرة ازداد تقديراً لأهمية الأنماط القيادية وازداد قدرة على تحديد درجة ممارسة الأنماط القيادية في المدرسة، وأن المعلمين أصحاب الفترات الزمنية الوجيزة في مهنة التعليم أصابهم انبهار من تصرفات المديرين، فهم غالباً لم يعرفوا غيرهم ولم يعملوا تحت إمرة غيرهم ولم يعتادوا على أساليب تعامل متعددة من آخرين، حتى تكون لهم فرصة للمقارنة، فمن الممكن أن يكونوا قد حكموا على المديرين من منطلق الفترة القصيرة دون مقارنتهم مع غيرهم.

### الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، فإن الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها هي أمر طبيعي وبديهي؛ لكون مديرية التربية في اللاذقية تقوم بتقديم جميع التسهيلات لمديري المدارس بممارسة أدوارهم على أكمل وجه، وهذا من شأنه سيادة الجو الديمقراطي والعلاقة الودية بين المدير والمعلمين، بما يساهم في الارتقاء بالعملية التربوية نحو سلم النجاح، وعليه تقدم الباحثة -إضافة لما قدمته عينة البحث- المقترحات الآتية:

- توعية مديري المدارس بأهمية اختيار النمط القيادي المناسب، ومدى تأثيره على مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ثم تأثيره بطريقة غير مباشرة على مستوى التحصيل العلمي لدى المتعلمين، من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل العمل وفي أثناء مرحلة العمل.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة محلياً ودولياً؛ وذلك من أجل إدخال كل الوسائل الحديثة والمتاحة، التي تساهم في التنمية المهنية للمديرين كونهم قادة للمؤسسات التربوية.
- إشراك المديرين في عمليات صنع القرارات الإدارية وإشراكهم أيضاً في وضع البرامج والخطط التطويرية؛ وذلك من أجل إيجاد مرونة في التعامل مع مديرياتهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على العلاقات المتبادلة مع مديريات التربية.

## المراجع

## المراجع العربية

- الأسطل، أميمه عبد الخالق. (2009)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بارود، خالد يوسف محمود. (2016)، النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية. رسالة ماجستير منشورة. كلية البنات، جامعة عين الشمس، فلسطين.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
- الأخضر، صياحي. (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريبيج-، رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الخطيب، رباح محمود والخطيب، أحمد محمود. (2014)، القيادة دراسة حديثة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، مصر.
- الرشيدى، عبد الله بشير. (2010)، الأنماط القيادية المدرسية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن
- السعيدى، محمد بن مبارك. (1998)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- علي، عيسى. (2008)، بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 24، 105-152.
- العميان، محمود سلمان. (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان.
- العنزي، عبد الله مبارك. (2019)، العوامل المؤدية لتنقل المعلمين في المدارس المتوسطة والثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العواشز، عبد الله. (2020)، القيادة متكاملة الجودة. الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، السعودية.
- عويس، بئينه الياس. (2020)، الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة عجلون الكلية، الأردن.
- العيسى، إيمان. (1992)، العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية في العمل والروح المعنوية بين السعوديات العاملات. مجلة الجامعة الإسلامية، 29، 157 - 180.
- النقي، إبراهيم. (2008)، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعّالاً. دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد، بهاء زكي. (2018)، قلم المدير العام. دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.

-وزارة التربية السورية.(2015)،النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي تم استرجاعه في 13/7/2020

<https://moed.gov.sy>

على الرابط

<https://www.maajim.com/dictionary>

المراجع الأجنبية

-Bradley ,D.(1992), *Principles leadership styles and the degree of participation of school improvement councils in the decision making process in elementary school*. published Master thesis. University of Queensland, Australia.

-Eysenck, Michael, Keane, Mark. (2003). *Cognitive Psychology: A Student's Handbook (4th ed.)*. Hove; Philadelphia: New York.

-Karen, eshany.(2002). *Principal leadership style and job satisfaction of teachers in elementary schools*. published Master thesis. University of Queensland, Australia.

-Sharma, S.(2011). *Attributes of school principals– leadership Qualities& Capacities*,*Institute of principalship studies*. Retrieved from:

<https://www.academia.edu>