



مركز أ.د. أحمد المنشاوي  
للنشر العلمى والتميز البحثى  
(مجلة كلية التربية)

=====

## **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقيلية من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**د/ ايناس نبيل رضوان**

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية- تخصص قيادة تربوية

**Inas.mght2006@gmail.com**

﴿المجلد الأربعون- العدد السادس- يونيو ٢٠٢٤م﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقيلية من وجهة نظر المعلمين، وتم تطبيق البحث على عينة مكونة من (١٢٠) معلماً ومعلمة، وتعرف الفروق في إجاباتهم تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولهذا الغرض تم تطبيق استبانة مكونة من (٣٠) بنداً موزعة على ثلاثة مجالات للأنماط القيادية وهي: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي)، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، بينما النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي جاء بدرجة قليلة، وأكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج قدم البحث بعض المقترحات منها: عقد ورشات عمل ودورات تدريبية من قبل مديريات التربية لمديري المدارس تنتقش الأنماط القيادية وتبين مزايا وسلبيات كل نمط.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، مديرو المدارس الثانوية، المعلمون.

## The prevailing leadership styles among secondary school principals 'in Qalqilya District from the teachers point of view

Dr. Enas Nabil Radwan

**Palestinian Ministry of Education - Specialization in Educational  
Software**

**Inas.mght2006@gmail.com**

### **Abstract**

The current research aimed to reveal the prevailing leadership styles among secondary school principals in Qalqilya District from the point of view of teachers. The research was applied to a sample of (120) male and female teachers, and the differences in their answers were identified according to the variables of gender, academic qualification, and years of experience. The research adopted the descriptive analytical approach. For this purpose, a questionnaire consisting of (30) items was applied distributed over three areas of leadership styles: (democratic, autocratic, and dissident), The results showed that the democratic style was the dominant style among secondary school principals from the point of view of teachers to a large degree, while the autocratic style and the missionary style came to a small degree. The results confirmed that there were no statistically significant differences in the prevailing leadership styles among secondary school principals due to the variables of gender, educational qualification, and number of years of experience, In light of the results, the research presented some suggestions, including: holding workshops and training courses by education directorates for school principals that discuss leadership styles and highlight the advantages and disadvantages of each style.

**Keywords:** leadership styles, secondary school principals, teachers.

## مقدمة:

تنبؤ القيادة أهمية كبرى في إدارة المنظمات، ولها دور كبير في تسيير العمل بطرق مثلى، تتحقق من خلالها الأهداف. وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية الناجحة بشكل أكبر في المنظمات التربوية عن باقي المنظمات؛ لما لهذه المنظمات من أثر عميق في جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وأصبح لزاماً على الدول التي تسعى لتحقيق التنمية، العمل على تأمين تطورها ونجاحها من خلال تزويدها بالقيادات الإدارية الناجحة. إذ يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على قدرة قيادتها على التطوير والتغيير الدائم لمواكبة الاتجاهات الحديثة في العمل.

والمدير يقع على رأس الإدارة التربوية، وهو القائد الموجه والمقرر وهو صاحب الخطط والمنسق والمشرف في مدرسته. وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مديرها باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، إذ إن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة (الشمري، ٢٠٢٢).

ويتجلى دور المدير كقائد تربوي من خلال النمط القيادي الذي يمارسه في مدرسته، ويختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل وفقاً لشخصية القائد المدرسي، فهناك أنما قيادية متعددة منها: (الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي)، والمشكلات المدرسية التي يواجهها مدير المدرسة تعود في الأغلب إلى النمط القيادي الذي يمارسه وخاصة في ضوء الزيادة في عدد العمال والمتعلمين معهم، وهذا يدعو إلى " ضرورة أن يكتسب القائد المدرسي نمطاً قيادياً يؤثر خلاله على المعلمين بطريقة تحقق أهدافهم، ويطورها وينميها، وبالتالي يحقق أهداف العملية التعليمية-التعليمية بأقل جهد ووقت وتكلفة" (الجرابدة، ٢٠١٨، ٨٦).

ومما سبق نستنتج ضرورة الاختيار الأمثل لمديري المدارس كونه يقع في قمة الهرم التربوي ويجب أن يتحلى بالأنماط القيادية التي تخدم العملية التربوية، ومن هنا جاء البحث الحالي للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقيلية من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة البحث:

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويقع عليه عبء العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقييم، وعبء قيادي يتمثل بصياغة رؤياه المستقبلية للمدرسة وتطوير العملية التعليمية، واتخاذ القرارات الصائبة بوجود فريق متعاون مقبل على العمل، وحل المشكلات المدرسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي للطلبة من خلال رفع مؤشرات النجاح الكمية والكيفية لديهم، وتعديل سلوكياتهم، وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو التعليم والتعلم والوطن، وأيضاً يقع عليه عبء تحسين مستوى أداء العاملين فيها، واتخاذ القرارات الصائبة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة، والارتقاء بالتعليم داخل المدرسة. ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه الإدارية والقيادية يجب أن يتمتع بسمات مميزة كقائد تربوي، فقد أكدت الدراسات السابقة أن النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة له دور كبير في نجاح العمل المدرسي أو فشله، ولذلك فقد أوصت باتباع الأنماط القيادية الفاعلة، ومنها: دراسة معاني (٢٠٢٣) ودراسة الشرفان (٢٠٢٢) ودراسة أبو جامع (٢٠٢٢) ودراسة اللاحم (٢٠٢١)، ودراسة مسغوني وتاوريرت (٢٠١٩)، ودراسة (Yesuraja & Yesudian، ٢٠١٣) وقد أكدت هذه الدراسات على تعزيز النمط الديمقراطي لما له من انعكاسات إيجابية على المدرسة، وضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس للقيادة الديمقراطية، والعمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لمدرء المدارس الذين يتبعون النمط القيادي. وانطلاقاً من أنه لم يعد للمركزية تأثيرها الكبير على العاملين، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تدعو إلى التشاركية والديمقراطية في القرارات التنظيمية والمستقبلية، ومن هنا جاء البحث الحالي للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية، ومنه تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

١. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقلية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟.
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

**أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث في انه يستمد أهميته من خلال تناوله لأحد أهم أركان نجاح العملية التربوية في المدرسة، كما يحاول الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وبشكل أكثر تحديداً يؤمل من نتائج ان تقديم تغذية راجعة لصناع القرار التربوي في وزارة التعليم حول النمط القيادي السائد في المدارس، وان تعطي صورة لمديري المدارس الحكومية عن الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك الإسهام في لفت نظر مديري المدارس الثانوية إلى النمط القيادي المناسب الذي يحقق التواصل والتعامل مع المدرّسين في محيط العمل بكفاءة ومرونة، كما ويؤمل منها بالإضافة المعرفية للمكتبة العربية والتربوية في المجالات والمتغيرات التي تناولتها.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقيلية من وجهة نظر المعلمين، ومنه يتفرع الأهداف الآتية:

١. قياس الفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
٢. قياس الفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
٣. قياس الفروق في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

**حدود البحث:**

**الحدود المكانية:** تمّ تطبيق البحث في مدارس التعليم الثانوي في محافظة قلقيلية.

**الحدود الزمانية:** الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

**الحدود البشرية:** جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الثانوي في المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية.

**الحدود الموضوعية:** الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وهي: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسل).

## مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**التعريف الاصطلاحي للأنماط القيادية:** كل ما يصدر من القائد من توجيهات مؤثرة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في توجيه الجماعة وهو يؤثر تأثيراً كبيراً في التعاون وتحقيق التفاعل من أجل الأهداف التي ينشدونها (أبو عايد، ٢٠١٦، ٤٨). وتقسّم الأنماط القيادية إلى: ١- **النمط الديمقراطي:** ويسمى أيضاً النمط المشارك أو الإنساني أو التعاوني: هذا النمط من القيادة يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وتتضح السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي في قوة الشخصية مع التواضع، وتقبل النقد البناء، والاعتراف بالفروق الفردية، واحترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والاهتمام بالوقت واحترام المواعيد (الرشايدة، ٢٠١٦، ٧٩). ٢- **النمط الأوتوقراطي:** ويسمى أيضاً النمط الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي: يعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد هو قائد المنظمة، ويتميز هذا النمط بقوة لشخصية، وحب المظهرية، وعدم تقبل النقد، وعدم التراجع والتفرقة في المعاملة بين العاملين. (الغريب، ٢٠٢٠، ٢٣٤). ٣- **النمط الترسلّي:** ويسمى أيضاً النمط المتساهل أو التسبيبي أو الحر: يقوم هذا النمط على أسس أهمها منح حرية التصرف للجميع (الوكلاء والعاملين)، ومن سمات هذا النمط ضعف الشخصية، والتذبذب الدائم في اتخاذ القرارات، وعدم القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين وقلة توجيه العاملين، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين (سمارة والعديلي، ٢٠١٧، ٥٣).

**التعريف الإجرائي للأنماط القيادية:** هو السلوك السائد الذي يمارسه مدير المدرسة في قيادته التربوية، والأساليب والنماذج الإدارية التي يتعامل فيها مع الكوادر التعليمية في المدرسة، للتأثير في أدائهم بما يعكس على مستوى العملية التربوية التعليمية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم من خلال الإجابة عن أسئلة استبانة الأنماط القيادية.

## الدراسات السابقة:

**دراسة الشمري (٢٠٢٣):** استهدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت وأثرها على أداء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبانتين في جمع البيانات، الأولى خاصة بالأنماط القيادية لقادة المدارس والأخرى خاصة بأداء المعلمين في هذه المدارس، وبلغت عينة الدراسة (١١٤) مديراً ومديرة، و(٣٥٧) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أبرزها: أن النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين هو النمط السائد لدى المديرين بدرجة كبيرة جداً، يليه النمط

الترسلي بدرجة متوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي أخيراً بدرجة ضعيفة، كما كشفت النتائج عن أداء عال للمعلمين من وجهة نظر المديرين، حيث جاء الأداء بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للنمط الديمقراطي في أداء المعلمين، بينما استبعدت وجود أثر للنمطين الترسلي والأوتوقراطي، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري النوع والخبرة، بينما لم تظهر فروقاً تعزى للمؤهل العلمي.

**دراسة معاني (٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بصورته التحليلية، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة نابلس، والبالغ عددهم (٣٤٥٨)، اختيرت عينة طبقية عشوائية على متغير الجنس مكونة من (٣٠٠) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن متوسط استجابات أفراد العينة على المجال الأول مرتفعة والثاني والثالث متوسطة وهي بالترتيب: النمط التساهلي (٣.٧٨)، يليه النمط الأوتوقراطي (٣.٣٧)، ويليه النمط الديمقراطي (٣.٢٦)، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجال النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمط التساهلي وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس للقيادة الديمقراطية.

**دراسة أبو جامع (٢٠٢٢):** هدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن استبيان، والعينة قوامها (٣٥٠) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين للنمط الديمقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء في المستوى دائماً، في حين جاءت درجة تقدير المعلمين للنمط الأوتوقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم في المستوى قليلاً، وجاءت درجة تقدير المعلمين للنمط الترسلي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم في المستوى نادراً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة



أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى الى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لمدراء المدارس الذين يتبعون النمط القيادي الديمقراطي، لتعزيز استمراريتهم في اتباع هذا النمط في عملياتهم الإدارية داخل المدرسة.

**دراسة الشرفات (٢٠٢٢):** هدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة، والعينة قصدية تكونت من ١٨٦ معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للأداة ككل كان ٣.٢٥ من ٥، مما يشير إلى تقدير "متوسط". فيما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في المفرق، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان الأكثر سيطرة، يليه النمط الفوضوي ثم النمط الديكتاتوري، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب البكالوريوس فأقل، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الباحثة بتعزيز النمط الديمقراطي وتقليل سلوكيات النمطين الفوضوي والديكتاتوري.

**دراسة هاوكنز (٢٠١٨، Hawkins):** هدفت اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدرسه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٣) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك لمدير المدرسة ذو أثر مهم على المناخ العام للمدرسة إذا كان السلوك القيادي يميل أكثر للنمط الديمقراطي وأكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

**دراسة إمانقبي وزملانه (٢٠١٨، Imhange et al):** التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين - حالة ولاية إيدو في نيجيريا والتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو سنترال سيناتوريل، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتين لجمع المعلومات والبيانات إحداها خاصة بالأنماط القيادية والأخرى متعلقة بأداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٧) معلماً و (٦٩) مدير مدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية ساهمت بشكل كبير في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين.

٩. دراسة موثورية وزملانه (Muthorita, 2017),هدفت إلى تعرف كيفية تأثير الأنماط القيادية لدى مديري المدارس على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيني الغربية الفرعية بدولة كينيا، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينتها من (٧٤) معلماً و(٨) مديرين من مديري المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أنماط مختلفة للمديرين في تلك المقاطعة، وأن النمط القيادي المساند له أثر في أداء المعلمين.

١٠. دراسة رومينديني (Romondini, ٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف على النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام حقبة الممارسات القيادية الذي طوره بوستر لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة التشابه في تحديد النمط القيادي، وذلك بسيادة النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في الأداة التي هي عبارة عن استبانة، وفي المنهج العلمي المتبع وهو الوصفي التحليلي، كما اتفقت بأن الأنماط القيادية المتبعة من قبل المدير كانت (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلبي)، فيما اختلفت الدراسات في النمط السائد من قبل المدير.

### منهج البحث:

تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث من أجل تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، حيث أن هذا المنهج هو الأنسب لإجراء هذا البحث (Alawneh, 2022).

### مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية في العام الدراسي (٢٠٢٣، ٢٠٢٤)، والبالغ عددهم (١٢٠٠) معلماً ومعلمة؛ وتمّ اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، إذ سُحب عينة عشوائية بنسبة (١٠%) من المجتمع الأصلي ونتيجة لذلك بلغت عينة البحث (١٢٠) معلماً ومعلمة، والجدول (١) يبيّن توزيع عينة البحث الأساسية وفق متغيرات البحث (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

الجدول (١): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المجموع	عدد سنوات الخبرة			المزهل العلمي		الجنس		المتغير
	أكثر من ١٠ سنوات	من ١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	إناث	ذكور	
١٢٠	٣٤	٦٠	٢٦	٣٥	٨٥	٥٠	٧٠	العدد
%١٠٠	%٢٨	%٥٠	%٢٢	%٢٩	%٧١	%٤٢	%٥٨	النسبة المئوية

### أداة البحث وصدقها وثباتها:

تمثلت أداة البحث الحالي باستبانة تم إعدادها للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة قفيلية من وجهة نظر المعلمين.

- اشتملت أداة البحث بصورتها النهائية على (٣٠) بنداً حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية موزعة بالتساوي على ثلاثة مجالات هي: (القيادي، الأوتوقراطي، الترسل) لكل مجال (١٠) بنود، يجيب عنها المعلم تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)؛ إذ تمنح الاستجابة على هذا المقياس درجة تتراوح بين (٥) درجات في حالة الاستجابة بكبيرة جداً، ودرجة واحدة في حالة الاستجابة بقليلة جداً. - وبذلك تصبح أداة البحث في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات عليها تبعاً لملاحظات المحكمين جاهزة للاستخدام، ولتفسير الاستجابة على أداة البحث، ولمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات الآتية:

١. تمت مراجعة الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس منها دراسة (أبو جامع، ٢٠٢٢)، ودراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (اليعربي، ٢٠١٧) والاستفادة منها، ووضع الاستبانة في صورتها الأولية إذ شملت على (٣٥) بنداً حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

٢. عرض بنود الأداة على متخصصين باللغة العربية لإبداء ملاحظاتهم حول الصياغة اللغوية السليمة.

٣. عرض بنود الأداة على مجموعة من المحكمين يبلغ عددهم (١٢) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية التربية، وذلك للتحقق من صحة المادة العلمية الواردة في محتوى الاستبانة، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم.

٤. أصبحت أداة البحث تشتمل بصورتها النهائية على (٣٠) بنداً موزعة على ثلاثة مجالات هي: (القيادي، الأوتوقراطي، الترسلّي)، يجيب عنها المفحوص تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)؛ بحيث تمنح الاستجابة على هذا المقياس درجة تتراوح بين (٥) درجات في حالة الاستجابة بكبيرة جداً، ودرجة واحدة في حالة الاستجابة بقليلة جداً، وتمثل بذلك الدرجة المرتفعة على الأداة مؤشراً على ارتفاع درجة استخدام المدير لنمط من الأنماط القيادية، بينما تمثل الدرجة المنخفضة مؤشراً على ضعف استخدام المدير لنمط من الأنماط القيادية، حيث تتراوح الدرجة الكلية على هذه الأداة ما بين (٣٠ - ١٥٠).

٥. أصبحت أداة البحث في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات عليها تبعاً لملاحظات المحكمين جاهزة للاستخدام، ولتفسير الاستجابة على أداة البحث، ولمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تم اعتماد المعيار التقويمي النسبي الآتي:

قليلة جداً	١.٨٠-١
قليلة	٢.٦٠ -١.٨١
متوسطة	٣.٤٠ -٢.٦١
كبيرة	٤.٢٠ -٣.٤١
كبيرة جداً	٥ -٤.٢١

#### - صدق الاستبانة وثباتها:

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في كلية التربية، ومديرية التربية في قلقيلية بلغ عددهم (١٢) محكماً كما تم التوضيح سابقاً.

**ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية خارج عينة البحث، وحسبت دلالة ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، والجدول الآتي يُظهر معاملات الثبات لاستبانة الأنماط القيادية.

الجدول (٢): ثبات استبانة الأنماط القيادية

التجزئة الصفية	ألفا كرونباخ	الاستبانة
٠,٨٦	٠,٨٨	الأنماط القيادية

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية هي قيم عالية ومناسبة للأداة، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

– الاتساق الداخلي لأبعاد الأنماط القيادية والدرجة الكلية للاستبانة:  
الجدول (٣) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد الأنماط القيادية

بالدرجة الكلية للاستبانة

النمط	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
النمط الديمقراطي	0.758**
النمط الأوتوقراطي	0.761**
النمط الترسلّي	0.815**

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط بيرسون بين كل بعد من الأنماط القيادية والدرجة الكلية للاستبانة قد تراوحت ما بين  $(-0.758^{**} - 0.815^{**})$ ، وهي جميعها ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى أن الاتساق الداخلي للاستبانة مقبولة وأنها صادقة بنائياً، وتعدّ صالحة للتطبيق على عينة البحث.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال البحث: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قلقيبية من وجهة نظر المعلمين.

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل نمط من الأنماط القيادية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للأنماط القيادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير لاستخدام النمط	الترتيب
١	النمط الديمقراطي	٣.٤٧٥	٠.٦٢	كبيرة	١
٢	النمط الأوتوقراطي	٢.٤١٣	٠.٦٥	قليلة	٢
٣	النمط الترلسي	٢.٣٥٤	٠.٥٣	قليلة	٣
	الدرجة الكلية	٢.٧٤٧	٠.٦٠	متوسطة	

يتضح من الجدول (٤) أن الدرجة الكلية للأنماط القيادية جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، حيث أن النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بالمرتبة الأولى بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢) مما يؤكد سيادة النمط الديمقراطي، وأن النمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (قليلة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٤١٣)، وانحراف معياري (٠.٦٥) مما يؤكد ابتعاد المدرء عن النمط الأوتوقراطي، وجاء النمط الترلسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (قليلة) بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٥٤)، وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يؤكد ابتعاد المدرء عن النمط الترلسي، وتفسر الباحثه هذه النتيجة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على فعالية القيادة التربوية والتحسين في انتقاء الكوادر الإدارية وفقاً لمعايير معينة ومهمة، انعكست بشكل إيجابي على أداء المديرين، ومن هذه المعايير تحلي المدير بمجموعة من المهارات القيادية منها قوة الشخصية واللين في الوقت نفسه، وتقبل النقد البناء، واحترام العلاقات الإنسانية والثقة بالنفس، وبالتالي المدير الديمقراطي هو مدير مرن يتصف بالموضوعية ويحقق العدالة بين جميع المعلمين، ويسعى بكل جهده إلى نشر مبادئ الديمقراطية في مدرسته، وإقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين لتعزيز أواصر المحبة والتعاون والمشاركة في الآراء والإصغاء، وتهيئة المناخ السليم والصحي داخل المدرسة، فيعمل الجميع بدون تحيز في فريق متعاون، مع تقديم النصح والإرشاد والتشجيع على الابتكار ويشجع المناقشة، ويتمتع بحب المعلمين والعاملين في المدرسة لقيادته، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأولى أكدت أهمية التواصل المستمر بين المدير والمعلمين، وهذا ما أكده المعلمين بوجود مجموعات على مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة الواتس أب يتم

التواصل المستمر فيها بين المدير والمعلمين في المدرسة، وتتيح التعرف على القرارات الجديدة والتعليمات وكل ما يتعلق بالمدرسة وسير العملية التعليمية والتربوية، أما العبارة " يطبق اللوائح التنظيمية وفقاً للمواقف" جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يؤكد ضرورة عمل المدير بروح القانون وليس القانون وذلك وفقاً للموقف الذي يتعرض له، مما يساعد في حل الموقف بشكل إيجابي، تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة كل من (أبو جامع، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشمري، ٢٠٢٢) التي أكدت سيادة النمط الديمقراطي من قبل المديرين في المدارس مما يؤكد فعالية الاختيارات التربوية، بينما تختلف مع دراسة (الراشدي، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها استخدام المدراء لجميع أنماط القيادة بصورة متفاوتة.

**النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثاني مناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس؟**

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات المعلمين الذكور ومتوسط درجات المعلمات الإناث على استبانة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس. كما هو موضح في الجدول (٥).

**الجدول (٥): اختبار (T) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في نوع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس**

الدلالة	(T)	الإناث		الذكور		المجال الأنماط القيادية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٤٤٣	٠.٧٦٨	٠.٥١	٣.٦٧	٠.٥٢	٤.٥٧	الدر الديمقراطي
٠.٣٢٢	٠.٦١٢	٠.٦٦	٣.٢٥	٠.٧٢	٣.٣٤	الاولتوقراطي
٠.٣١٢	٠.٤١٤	٠.٥٣	٣.٤٠	٠.٥٢	٣.٥٤	الترسلي
٠.٣٥٩	٠.٥٩٨	٠.٥٦	٣.٤٤	٠.٥٨	٣.٨١٦	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط المستخدم من قبل المدير من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، إذ كانت القيمة الاحتمالية الكلية للأنماط القيادية على الدرجة الكلية (٠.٣٥٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه ان هناك اتفاق بين وجهتي نظر المعلمين الذكور والإناث، خاصة أن مديري المدارس الثانوية يختلفون في ممارستهم للنمط القيادي، لكن في النمط الديمقراطي يستخدمون الطريقة نفسها في التعامل مع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن جنسه، مما أدى إلى اتفاق المعلمين والمعلمات على استخدام المديرين النمط الديمقراطي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جامع، ٢٠٢٢) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل المدير تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المطري، ٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس لصالح النمط القيادي للمدير لصالح النمط التساهلي.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين للنمط القيادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦): اختبار (T) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في نوع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	(T)	دراسات عليا		بكالوريوس		المجال الأنماط القيادية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٢١٥	١.٢١	٠.٦٣	٤.١٧	٠.٨٧	٣.٥٠	الدر الديمقراطي
٠.١٤٠	١.٣٧	٠.٥٠	٤.٤٥	٠.٨١	٣.١٦	الاولتوقراطي
٠.٥٦٣	٠.٤١٢	٠.٧١	٤.١٤	٠.٧٣	٣.٢٨	الترسلي
٠.٣٠٦	٠.٩٩	٠.٦١	٤.٢٥	٠.٨٠	٣.٣١	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت القيمة الاحتمالية على الدرجة الكلية للأنماط القيادية أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط



القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يمكن تفسير هذه النتيجة الى التشابه في ظروف العمل التدريسي الذي يعيشه المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يملكه المعلم، والأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه المدير يحتم احترام الجميع والمساواة في التعامل وتطبيق القوانين والأنظمة على المعلمين بشكل متساوي، والمعلمين مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية يستشعرون أهمية الممارسة العملية للقيادة الإدارية والنمط الديمقراطي المتبع من قبل المدير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليعربي، ٢٠١٧) التي أدكمت عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين للنمط القيادي الممارس من قبل المدير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة (المطري، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح طلبة الدكتوراه في النمط الترسل للمدير.

نتائج السؤال ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (٧) نتائج (Kruskal-Wallis Test) على استبانة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النمط	الفئات	متوسط الرتب	كاي مربع	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	12.06	٦.٥٣٧	٢	٠.٠٨٨	غير دال
	من 5 إلى 10 سنوات	11.90				
	أكثر من 10 سنة	2.50				
الأوتوقراطي	أقل من 5 سنوات	12.00	٥.٩٧٩	٢	٠.١١٣	غير دال
	من 5 إلى 10 سنوات	11.80				
	أكثر من 10 سنة	2.83				
الترسلي	أقل من 5 سنوات	13.19	٧.٢٨٤	٢	٠.٠٦٣	غير دال
	من 5 إلى 10 سنوات	10.70				
	أكثر من 10 سنة	2.50				
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	١٢.٤١	٦.٦	٢	٠.٠٨٨	غير دال
	من 5 إلى 10 سنوات	١١.٤٦				
	أكثر من 10 سنة	٢.٦١				

يتبين من الجدول (٧) أن قيمة كاي مربع للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥)، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك: بأن التقارب الفكري والثقافي بين المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة، خاصة فيما يتعلق بالطريقة التي يتعامل فيها المدير مع الكوادر في المدرسة لا تحتاج إلى سنوات خبرة ليكتشفها المعلم فهي تظهر من مواقف ومن خلال التعامل اليومي والتي يمكن أن تظهر من حالة واحدة أو موقف أو اجتماع، وتختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الشمري، ٢٠٢٢) التي أكدت وجود فروق في إجابات المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات بسبب معرفتهم الكبيرة بالمديرين وكيفية تصرفاتهم.

### مقترحات البحث:

١. عقد ورشات عمل ودورات تدريبية من قبل مديريات التربية لمديري المدارس تنتقش الأنماط القيادية وتبين مزايا وسلبيات كل نمط.
٢. إعادة النظر في اختيار المديرين وفق آليات ومعايير محددة تضعها وزارة التربية والتعليم تضمن وصول أصحاب الكفاءات والقدرات الإدارية.
٣. اطلاع مديري المدارس على ما كل هو جديد في المجال التربوي والمشاركة في المؤتمرات التربوية والأنشطة التي من شأنها دعم أنماط القيادة الديمقراطية
٤. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالإبداع الإداري والمناخ المدرسي وتأثيره في الأداء الوظيفي.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

أبو جامع، أحلام (٢٠٢٣). الأنماط القيادية السائدة لدى لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ع (٦٣)، ص ٩٣-١١٤.

أبو عايد محمود (٢٠١٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد، دارالأمل للنشر والتوزيع.

أحمد، يسرا (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج ٣، مج ١٩ (١١٥) ص ٤٥٠-٤٨٤.

الجرائدة، محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، مجلة اتحاد جامعات العالم العربي، جامعة دمشق، ص ١٤٣-١٨٤ (٣).

الرشايدة، محمد. (٢٠١٦). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي. ط١، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن.

سمارة ، نواف والعديلي، عبد السلام (٢٠١٧). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الشرفات، أميرة (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، مج ٦ (٣٦)، ص ١-١٩.

الشمري، عادل (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت، مج ٢، ع ٦٤، ص ٣٧٤-٤٠٧.

الغريب، طارق خالد (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية ١٨٦ (١)، ص ٢٢٧-٢٧٧.

اللاحم، محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة قائد المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٩ (٢)، ص ٣٣٤-٣٥٧.

مسغوني، إبراهيم و تاويريت نور الدين (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها -على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين في المدارس الابتدائية لولاية الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر، مج ٥ (٣)، ص ٢٨٨-٣٠٥.

## المراجع الأجنبية:

- Alawneh, Y. (2022). Role of Kindergarten Curriculum in Instilling Ethical Values among Children in Governorates of Northern West Bank, Palestine, *Dirasat: Educational Sciences*, 49(3), 360-375.
- Hawkins, L. (2018). Principles leadership and organization climate in international schools. Dissertation Abstracts International(A). 11.36-39.
- Imhangbe, O. & Okecha, R. & Obozuwa, J. (2018). Principals leadership styles and teachers job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration LWADERSHIP*, 47(2).234-249.&
- Muthoni, F. & Gitumu, W. & Mbugua, Z. (2017). Effect of principals Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub- Country. *International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN*, 6(8), 72-8.
- Remondini, J. (2017). Leadership style and school climate: Acomparision between Hispanic and non- Hispanic women principals in Southern New Mexico. *Dissertations Abstract International- A 62/03*, p.869.

Walker, A; Qian, H. (2022).Developing a Model of Instructional Leadership in China,Compare: A Journal of Comparative and International Education, 52 (1), 147-167.

Yesuraju, I, Yesudasan, B (2013). A study on leader ship styles and-organizational citizen ship behavior among supervisors, Indian Journal of Research V. (12),Pp 140\_143.