

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية  
الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين  
School administrative leadership dominant patterns among Arab  
Islamic secondary school in N'Djamena from the point of view of a  
sample of teachers.

د/عبد الواحد الجابر محمد<sup>٢</sup>

د/ محمد عمر آدم<sup>١</sup>

المعهد العالي لإعداد المعلمين أنجمينا- تشاد

كلية العلوم التربوية بجامعة أنجمينا- تشاد

تاريخ القبول: 2020/11/02

تاريخ الاستلام: 2020/10/13

مستخلص البحث

هدفت الدراسة لمعرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا- تشاد من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي لوصف واقع القيادة الإدارية للمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة مكونة من (45) بنداً موزعة على (3) محاور وبعد التأكد من صلاحيتها تم توزيعها على عينة البحث. عينة عشوائية طبقية بلغت (٨٧) معلم وقد خلصت الدراسة إلى أن:

النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.

١- النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5-سنوات، 10سنوات، 15 سنة، 20سنة)، لصالح الخبرة (سنة واحدة).

الكلمات المفتاحية: أنماط. القيادة، الإدارية، المدرسية.

**Abstract:**

This study aimed to know the dominant styles of administrative leadership in the Arab Islamic secondary schools in N'Djamena - Chad from the point of view of teachers at the secondary schools. The researchers followed the descriptive approach to describe, analyze and explain the reality of the administrative leadership of the Arab Islamic secondary schools in Chad. To achieve the study objectives, the researchers developed - After reviewing the relevant previous studies - a questionnaire concealed from (45) items distributed on (3) axes and after verifying their validity and consistency were distributed to the research sample, the research community consisted of teachers of the Arab Islamic Secondary Schools of the city of N'Djamena. The researchers selected a stratified random sample of (87). The study concluded with results, including the following:

- 1) The results of the statistical analysis showed that the democratic, dictatorial, pattern are not equally prevalent in the school administrative practice of the Arab Islamic secondary education schools in N'Djamena from the teachers' point of view.
- 2) The results of the statistical analysis showed that the dictatorial pattern is the most common pattern in the administrative practice of Arab Islamic secondary school principals in N'Djamena from the teachers' point of view.
- 3) There are no statistically significant differences between the administrative leadership styles of Arab Islamic secondary school principals in N'Djamena, according to the educational qualification variable.
- 4) The results of the statistical analysis showed that there are statistically significant differences between the administrative leadership styles of the principals of the Arab Islamic secondary schools in N'Djamena according to the experience variable (no experience, 1 year, 5 years, 10 years, 15 years, 20 years), for years of experience (one year).

**Keywords: Patterns, Leadership, Administrative, Schools.**

## ١. مقدمة

إن نمط القيادة الإدارية المدرسية السائد في المدرسة يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج عملية التعليم والتعلم - فهذه النواتج لم تعد وليدة الجهود التي يبذلها المدرس في الفصل ، أو المشرف التربوي وما يقدمه من جهود إشراقية في ميدان التعليم وإنما أصبح لنمط القيادة الإدارية في المدرسة تأثير على نواتج المدرسة التعليمية كلها ، فما من شك أن إشراك مدير المدرسة للأطراف الفاعلة معه من معلمين ومتعلمين وأولياء أمور وكل من له صلة بالمدرسة يسهم بشكل فاعل في تحسين مخرجات المدرسة التعليمية الجيدة ، فإذا أريد للتعليم أن يتطور ويتحسن ويتعصرن ويؤتي أكله الطيب كل حين بإذن ربه فلا بد من اعتماد مبدأ الإدارة التي تقوم على مشاركة الجميع في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقويم والمساءلة التربوية للجميع. فعصر مدير المدرسة الوحيد المنفرد عن الغير والمتفرد في عبقرياته الفردية قد ولى وحن وقت التسيير الجماعي للمدرسة، واستغلال ما عند الجميع من مواهب وقدرات واستعدادات ومبادرات وعبقریات لتجويد أداء المدرسة. فهذا التجويد لمخرجات المدرسة بات اليوم ضرورة ملحة خصوصاً وأن جائحة كورونا لقنت الجميع درساً مفاده أن العلم والمعرفة العلمية المتطورة هما السبيل إلى بقاء الأمة.

## ٢. مشكلة البحث:

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في السؤال الرئيس التالي:  
ما أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية؟

١- هل أنماط القيادة الإدارية المدرسية في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا (النمط الديمقراطي، والدكتاتوري، والترسلي) تسود بدرجة متساوية من وجهة نظر المعلمين.

٢- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي بين استجابات عينة البحث.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الخبرة

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث.

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدوائر دوائر البلدية.

### ٣. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث بكونه تناول جانباً مهماً من جوانب التعليم العربي الإسلامي في تشاد والذي أهمل كثيراً، وتأخر الباحثون التربويون التشاديون الناطقون باللغة العربية - لغة تعليمهم المدرسي ، ولغة التعليم في مدارس ومؤسسات التعليم العربي الإسلامي، ومن ناحية أخرى فإنه قد يكون عوناً للمهتمين بالتعليم العربي الإسلامي، في تشاد، وللمهتمين بتطوير وتحديث مناهج هذا التعليم ومديري المدارس العربية الإسلامية في تشاد الذين يتعين عليهم تحديث نمط قيادتهم المدرسية الجيدة باستمرار، وكذلك للمشرفين التربويين المعنيين بتحسين مخرجات هذا التعليم العربي الإسلامي، وللسادة والسيدات المعلمين والمعلمات الذين هم القادة الميدانيون المعول عليهم لإنجاح العمل التربوي والتعليمي لمدارس التعليم العربي الإسلامي.

### ٤. أهداف البحث:

#### يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بأنجمينا-تشاد.
- ٢- تحديد نمط القيادة الإدارية المهيمن على سلوك مدير المدرسة (النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي).
- ٣- اكتشاف علاقة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا ببعض المتغيرات مثل النوع والمؤهل التعليمي والتخصص والخبرة المهنية والدورات التدريبية.
- ٤- تطوير مقياس مقنن على واقع البيئة التعليمية لتعليم العربي الإسلامي في تشاد.
- ٥- التوصل إلى نتائج وتوصيات ومقترحات تساهم في تطوير أداء القيادة الإدارية المدرسية في التعليم العربي الإسلامي الثانوي في تشاد.

## ٥. فروض البحث:

- وفي ضوء أسئلة البحث المطروحة يفترض الباحثان الفروض التالية:
- النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.
  - النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعا في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.
  - يسود النمط التسيبي في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا بدرجة قليلة جدا من وجهة نظر المعلمين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تعزى لمتغير التخصص العلمي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أنماط القيادة الإدارية المدرسية الممارسة ومتغير المؤهل التعليمي.
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين نمط القيادة الإدارية ومتغير متغير الخبرة المهنية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين نمط القيادة الإدارية المدرسية ومتغير الدورات التدريبية.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين متغير الدوائر وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

## ٦. حدود البحث:

تجرى هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا.
- الحدود الزمانية: وتنحصر في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ بمدينة أنجمينا- تشاد

الحدود الموضوعية: تتحدد في أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.  
الحدود البشرية: تنحصر في معلمي ومعلمات المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا.

الحدود المنهجية: تقتصر هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وتفسير وتحليل أنماط القيادة الإدارية. السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية من وجهة نظر عينة من المعلمين.

### مصطلحات البحث

#### النمط القيادي:

يتفق علماء التربية والباحثون في علم الإدارة التربوية والمدرسية على أن النمط الإداري يختلف عن النمط القيادي الإداري، فالمدير الإداري كثيراً ما توقف جهده في تنفيذ اللوائح والقرارات والقوانين المنظمة لسلوك الإدارة، وذلك بخلاف النمط القيادي الإداري فهو عملية تأثير على الآخرين الذين يعملون مع القائد الإداري في المدرسة بهدف توجيه سلوكهم والتأثير عليهم لإنجاز أهداف محددة، وفي ضوء ذلك عرف "

يري محمد منير مرسي: (١٩٨٩، ١٣٥) القيادة بأنها: ( السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك) وهذا معناه أن المدير القائد في المدرسة لا يقتصر نشاطه الإداري على مجرد إصدار الأوامر والنواهي والتعليمات والمحافظة على الواقع، وإنما يؤثر على العاملين معه، يؤثر إيجاباً على دوافعهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وأفكارهم ومبادراتهم، ويستغل ما عندهم من مواهب وقدرات واستعدادات ويؤدي تأثيره إلى زيادة الإنتاجية المتميزة في العمل المدرسي وإلا فإنه لا يستحق أن يطلق عليه لقب المدير القائد، " وقد عرّف " موافق أحمد شحادة العجارمة" النمط القيادي بأنه (الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس الخاصة التي تساعد المدير في التأثير على العاملين أو مقاومة تأثيرهم، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء معلمها. (موافق أحمد شحادة: ٢٠١٢، ١١).

ويعرف الباحثان: "نمط القيادة الإدارية المدرسية إجرائياً بأنه -عبارة عن استجابات أفراد عينة البحث على فقرات المقياس المطور من قبل الباحثين.

### الإدارة المدرسية:

هي الأداة التنفيذية للإدارة التربوية في الميدان، فإذا كانت الإدارة التربوية تعنى بشؤون التربية والتعليم على المستوى الوطني العام، فإن الإدارة المدرسية هي تسير الشؤون الإدارية للتعليم داخل المدرسة وقد عرفها عرفات بأنها: (كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف المرسومة) (عرفات عبد العزيز: ١٩٨٧، ٦).

ذلك أن عمل الإدارة المدرسية يتطلب التنظيم والتنسيق بين عناصر العمل في المدرسة، والتخطيط ضماناً لعدم العشوائية والارتجال، والمتابعة للتأكد من أن العمل داخل المدرسة ينجز كما هو متوقع من كل عضو مكلف به، وبالتأكيد كلما كانت المدخلات البشرية والمادية والمالية جيدة كان هذا العمل المنظم جيداً في المخرجات، وإلا فإن التنسيق والتنظيم والتخطيط والمتابعة والتقويم تصبح شعارات جوفاً لا معنى لها. ويرى الزبيدي: أن الإدارة هي: (مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع) (سلمان عاشور: ١٩٨٨، ٦).

خلاصة هذا التعريف أن العمل الإداري المدرسي هو عمل جماعي منظم، تعاوني، يحفز الهم ويبعثها نحو العمل الجاد المتميز، مراعي الجو النفسي الذي يجب أن يقوم على الطمأنينة والمحبة والتعاون واشباع حاجات المعلمين والعاملين بالمدرسة، عمل يهدف إلى حل المشكلات داخل المدرسة وتلك التي يمكن أن خارج المدرسة وتؤثر في أداؤها، كل أولئك من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي ترنو المدرسة إلى تحقيقها، وفوق ذلك فإن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي تدار بها المدرسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال نافعة لمجتمعهم).

وصفوة القول إن التعاريف السابقة للإدارة المدرسية تشير إلى أنها: عمليات فنية وتنفيذية، وهي الإدارة المدرسية- تتضمن تنسيق مدير المدرسة جهود المعلمين والعاملين معه على مختلف مهامهم ورتبهم الإدارية في السلم الإداري المدرسي وأنها فوق ذلك عمل منظم بعيد عن العشوائية والارتجال، ثم إنها بالإضافة إلى ذلك عمل فردي

وجماعي في آن واحد، ومعنى ذلك أن كل فرد في الإدارة المدرسية كبرت أم صغرت درجته الوظيفية له موقع من الاعراب فلولا تضافر جهود من فيها أفراداً وجماعات لما كان يمكن القول إنها نجحت في أداء رسالتها على الوجه المأمول.

### المدارس العربية الإسلامية الثانوية:

هي مدارس تعنى بالتعليم العربي الإسلامي، فهي عربية لأن لغة التعليم فيها العربية التي هي لسان التواصل والاتصال الحياتي اليومي للمجتمع التشادي، وهي العربية - علاوة على ذلك وهي اللغة الوطنية الرسمية إلى جانب الفرنسية لغة الاستعمار التي فرضها الحكام العسكريون الفرنسيون في الفترة من ١٨٩٧م - ١٩٦٠م إذ تنص المادة التاسعة من دستور جمهورية تشاد للعام ١٩٩٦ م على أن اللغتين الرسميتين للدولة هما الفرنسية والعربية. (دستور جمهورية تشاد: ١٩٩٦، ٨).

هي مدارس إسلامية-لأن محتوى التعليم وغايته ومقاصده تهدف إلى تربية المتعلمين والمتعلمات في مختلف مراحل التعليم ما قبل الجامعي تربية إسلامية على ضوء كتاب الله تبارك وتعالى وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، والثانوية هي المرحلة التعليمية التي تسبق المرحلتين الأولى والاعدادية.

### القيادة الإدارية المدرسية :

إذا أريد للمدرسة أن تنجح في أداء رسالتها التربوية والتعليمية، وأن يكون أداؤها متميزاً ومخرجاتها جيدة تحقق آمال وتطلعات المجتمع، فلا بد أن يتولى أمر القيادة فيها قائد تربوي متميز في كافة جوانب سلوكه المهني، وعملية التفاعل البناء بين مدير المدرسة القائد، والمعلمين القادة في ميدان التعليم، وكافة العناصر المشاركة في تجويد عمل المدرسة تسمى هذه العملية القيادة الإدارية المدرسية، فما هي القيادة الإدارية المدرسية. إن القيادة الإدارية التربوية المدرسية: (تعني التأثير الذي يقوم به القائد في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط أو العمل المنوط بهم لتحقيق المطلوبة والمرسومة)

ومما لا شك فيه أن التأثير كلما كان في جانب القيم والاتجاهات النافعة للمؤسسة التربوية يكون إحدى من مجرد التأثيرات العابرة التي لا تؤدي إلى عمل متميز.



### مدير المدرسة :

وقد عرفه كل من فاروق سالم أزناد قلاش وفاضل حنا نقلاً عن طارق عبد الحميد البديري في كتابه: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية بقوله هو: (الإداري الأول في المدرسة ، وهو المسئول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية بالتعاون مع موجه القسم، ويقوم بالمشاركة في تنفيذ توجيهات موجبي المواد ومتابعتها، وهو المسئول أمام وزارة التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية في المدرسة واتباع الخطط، والمناهج التعليمية، واللوائح، والقوانين التي تنشرها الوزارة، وهو يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه) (فاروق سالم: ٢٠١٠، ٦٩).

واستنتاجاً مما تقدم يعرف الباحثان مدير المدرسة بأنه الشخص المؤهل اختصاصياً ومهنيًا الذي يملك القدرة والمهبة والكفاءة في التأثير على المعلمين والعاملين معه، بحيث يدفعهم هذا التأثير المصحوب بالقدرة والمهبة والكفاءة لي أداء تعليمي متميز في الميدان المدرسي

ويعرف مدير المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة الحالية: بأنه المسئول الإداري الذي أوكلت إليه وزارة التربية والتعليم والمفوضيات التعليمية مهمة التسيير الإداري والإنساني.....والفني لعناصر وجوانب العملية التعليمية في مدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي بمدينة أنجمينا.

### المعلم:

ويعرف في هذه الدراسة بأنه كل فرد جرى إعداده وتدريبه واستوفي معايير مهنة التدريس، ويعهد إليه في المدرسة مهمة تربية وتعليم المتعلمين والمتعلمات بحيث يتناول جهده التعليمي مختلف جوانب ومكونات شخصية المتعلمين والمتعلمات في المدرسة. أما إجرائياً فهو: استجابات أفراد عينة البحث الذين تطبق عليهم الاستبانة الخاصة بقياس نمط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا .

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أنماط القيادة الإدارية المدرسية:

إن إدارة الناس وجمع كلمتهم وآرائهم واستغلال ما عندهم من قدرات ومواهب ومبادرات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ليست بالأمر الهين الذي يعهد

به إلى كل من هب ودب، وإنما إلى شخصيات تتوافر فيها أنماط القيادة المفيدة للمؤسسة، ولقد وجد كيرت ليفن kertleuvin من خلال بحث أجرى في العام ١٩٣٩ م على ثلاث مجموعات من التلاميذ أن هنالك ثلاثة أنماط للقيادة - مع التأكيد على أن أنماط القيادة قد تتعدد ولا تقف بالضرورة عند هذه الأنماط الثلاثة، وهذه الأنماط الثلاثة للقيادة يمكن إيجازها في:

١- النمط الديمقراطي: الذي يتسم بالتفكير الجماعي المتمركز حول تحقيق هدف الجماعة ويعرف النمط الديمقراطي أيضا بالنمط التشاركي، وهو نمط يتيح للأعضاء فرصة الحوار وإبداء الرأي، والمبادرة، والاشتراك في صنع القرارات، وارتفاع الروح المعنوية للمشاركين في عملية القيادة وهو نمط يعتقد أنه يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتسود فيه الثقة المتبادلة، والتعاون والاحترام (Kendara cherry 2012, 30).

ففي القيادة الديمقراطية: (القائد يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء بخطوات العمل دائماً والهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحده، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعياً في مدحه أو نقده لعمل الأفراد ويشجع النقد الذاتي، والأفراد بشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية) (حامد عبد السلام: ١٩٧٧، ٢٨٤).

هذه كلها خصائص وصفات مرغوب فيها وجدت للقيادة الديمقراطية وإن رجعنا إلى ما الذي يكون عليه القائد من صفات أخلاقية لوجدنا ان الله تبارك وتعالى يعلم نبيه محمد صلى الله عليه وسلم النموذج الفاصل للقيادة عندما يقول المولى تبارك وتعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضو من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاروهم في الأمر، فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) (سورة آل عمران ١٠٩). وقوله جل وعلا: (واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين) (سورة الشعراء الآية ٢١٥).

بالتأمل في هاتين الآيتين الكريمتين نجد أن القيادة في شريعة الإسلام تقوم على التواضع، واللين، والمودة والمشورة، وهذه فضائل حافظ عليها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في كل أقواله وأفعاله مع أصحابه في تربيتهم وتعليمهم وتدريبهم على الفضائل. ولنا في موقعه حفر الخندق أقوى دليل على وجوب اتباع خيار للقيادة الجماعية الديمقراطية، فعلى الرغم من أن موقف الحرب هو موقف: التوجس، والخوف، والقلق

وسرعة البت في اتخاذ الإجراءات وتنفيذ الأفكار والتصورات فإن النبي محمد صلى الله عليه وسلم نزل عند رأي سيدنا سلمان الفارسي رضي الله عنه ولم يصادر حرية أصحابه في المبادرات والنقد والتصويب ولم يقل لهم ذلك الشعار البائس: (لا صوت يعلو فوق صوت المعركة). ومع أن النمط الديمقراطي هو النمط المفصل للقيادة المدرسية والتعامل في مكوناتها البشرية، إلا أنه شعارٌ وليس وصفه جاهزة تحل مشكلات المدرسة بين عشية وضحاها، ذلك (أن فاعلية القيادة تركز على القدرات العقلية والمعرفية والانفعالية لدى القائد، بالإضافة إلى مقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة، وإقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها). (إبراهيم محمد: ١٩٩٦، ٥٩-٦٠).

ومما يساعد على تبني النمط الديمقراطي في المدرسة، واتجاه أسلوباً لتحقيق أهداف المدرسة المختلفة أن يتصف القائد الإداري المدرسي في المدرسة من المهارات منها على سبيل المثال - لا الحصر المهارات الذاتية التي تشير إلى توافر القدرة البدنية والذهنية والذكاء، واعتدال الصحة النفسية التي تفيد في أوقات الأزمات إذ أن القائد الإداري المدرسي يكون متزناً في أقواله وأفعاله عند الشدائد، بالإضافة إلى ذلك المهارات الفنية التي تعني الامتثال بالأصول العلمية والعملية لعملية القيادة الإدارية في المدرسة، وفهم النظم واللوائح والقوانين المنظمة لعمل النظام التعليمي في البلد، والقدرة على توزيع المهام والجدول الدراسية، على المدرسين، وتنظيم وضبط ميزانية المدرسة، وضبط سجلات حضور وغياب المعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة، وأن يكون القائد الإداري في المدرسة قادراً على تقويم أداء المدرسة: معلمون ومتعلمون وعاملون بدقة وموضوعية وأمانة. (صلاح عبد الحميد: ١٩٨٢، ١٤). بالإضافة إلى هذه المهارات مهارة العلاقات الإنسانية إلى القدرة على بناء علاقات إنسانية قوامها فهم دوافع الناس واتجاهاتهم ونسج علاقات مودة واحترام ومحبة، وإشاعة الطمأنينة بين صفوف العاملين في المدرسة، والعمل على إشباع الحاجات المتعددة في حدود ما أمكن من إمكانيات المدرسة، وهذه المهارات التي يجب توافرها في سلوك القائد الإداري المدرسي تتعزز أكثر إذا أضيف إليها المهارات التصورية الإدراكية التي تعني بسعة الافق والتحرر من النظرة الجزئية الضيقة للأمر، وهذه المهارات كلها لا ينفصل بعضها عن بعض وإنما تتكامل في السياق العملي (إبراهيم محمد أبو فرة: ١٩٩٦، ٦٣).

### نمط القيادة الاوتوقراطية:

هذا النمط الاستبدادي الديكتاتوري الإرغامي التسلطي يقوم على تمرکز القيادة حول فرد واحد الذي يوجه ويرشد، ويأمر ويقرر وينفذ، فهذا النمط من القيادة يقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين. والقائد التسلطي هو الذي يأمر مرء وسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه ومتى؟ وأين؟ ويكون القائد عادة منعزلاً عن مجموعته لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعاطف والتحاب، ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أنه يتميز بآثار سلبية كبيرة على شخصية الافراد ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل على طريقة: غاب القط العيب يافار (محمد منير مرسى: ١٩٨٩، ١٤٦-١٤٧).

إن الإشارة إلى أن هذا النمط يحقق انتاجية أكبر من غيره لهو أمر فيه نظر، فقد يحقق هذا الأسلوب وبإشراف مباشر للقائد التسلطي على الجهاز الإداري وعلى مقدرات المؤسسة بعض الطفرات في المردودية والإنتاجية، لكل آثاره على المستوى النفسي والاجتماعي والأخلاقي كبيرة جداً، ففي لحظة غياب أو انهيار القيادة التسلطية فإن شيء ينهار ويتعرض للاندثار. ومع هذه السيئات التي رصدت للنمط الإرغامي الاستبدادي الديكتاتوري التسلطي فإن هناك من يبرر أحياناً-الأخذ به كأن تكون هنالك أمور تتطلب سرعة البت، أو أن أعضاء المؤسسة لا يملكون المعلومات الكافية لاتخاذ قرار، أو قلة خبرتهم بأساليب وإجراءات العمل، أو ضعف مهاراتهم (Kendara cherry op cit, p 3).

وقد يرد على هذه الاعتبارات بأن العاملين في المؤسسة إن كانوا لا يملكون المعلومات وجب تمليكهم إياها، وإن كانوا لا يتوفرون على مهارات تعين تدريبهم عليها، وإن ضيق الوقت لا يبرر" تغييب الآخرين عن المشاركة في اتخاذ القرارات، غير أن هذا الأسلوب وعلى ما يرى بعض الباحثين قد يكون مناسباً في مجالات مثل: الجيش، والصناعة وأعمال البناء. (Sarhson 2012 , 403).

### نمط القيادة التسببية:

يتميز سلوك القائد في هذا النمط مع اتباعه بقلة التدخل الصارم في مجريات العمل، وقد يترك لهم الحبل على الغارب: (دون أي تدخل منه-ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل وكثيراً ما يشعر أفرادها بالضياع وعدم

القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من جانب القائد، مما تكون له في الغالب آثار سلبية كثيرة على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالقائد وبالطبع على العمل نفسه) (محمد منير: ١٤٧، ١٩٨٩).  
ولربما أثر هذا النمط من القيادة المتسيبة غير المتدخلة تدخلاً جيداً في قيادة الناس على سمعة المؤسسة، فكثيراً ما نسمع ونلاحظ أن مدارس بعينها توصف بأنها "فوضوية الإدارة" أو أنها منحلّة" وأخرى بأن فيها نظام صارم يرتاح إليه أباء التلاميذ وأولياء أمورهم، لأن أولادهم يكتسبون ما يفيدهم من المدرسة عقلياً وخلقياً واجتماعياً ودينياً، ذلك أن هذا النمط: (من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأية أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، ينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل التي تسودها الصراعات والخلافات المستمرة) (موافق أحمد: ٢٠١٦، ٤٧).

وفي هذا النمط فإن الاتباع لهم حرية التحكيم في أداء عملهم، وهم من يحدد متى ينتهي العمل، كما أن القائد لا يتدخل في شئونهم إلا إذا كان مطلوباً منه أن يقدم لهم التسهيلات والموارد اللازمة لأداء العمل، وهذا النمط من القيادة يتماشى مع العمال الذين لهم درجة رضا وظيفي عالية ولا يجدي نفعاً مع العمال الذين ليس لهم دافعية عالية للعمل، وليس لهم معرفة بأساليب العمل، أو مهارة في تسيير العمل دون رقيب أو حسيب.  
وصفوة القول إن القيادة المدرسية الناجحة هي أهم عامل في تحقيق المدرسة لأهدافها التي باتت اليوم متعددة ومعقدة ومتشابكة، وأن النمط الديمقراطي ليس وصفة جاهزة يؤدي مجرد تبنيهاً لفظياً إلى تحقيق ما ترنو المدرسة إليه وإنما الأمر يتطلب توافر عدة خصائص ومهارات في سلوك قائد المدرسة. (Sarah Simpson op it p 14).

ومن المؤكد أن الإدارة المدرسية الناجحة هي انعكاس لقيادة تربوية ناجحة تمتاز بخصائص أهمها سمة القدرة على تحقيق النجاح والعمل المتميز، فكم من جهود بذلت، وأموال أنفقت، وخطط رُتبت، وآمال عليها عُلقت، وقد باءت جميعها بالفشل، بسبب مدير هو في الأصل غير مؤهل لقيادة الناس. وتتأكد ضرورتها في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو الهدف المنشود، لذا تعد أهم مقومات نجاح المنظمات وغيرها من الكيانات هي وجود القائد الناجح، ليسير بها نحو تحقيق أهدافها المرسومة، ويلعب دوراً رئيساً ومهماً في التأثير على

العاملين وذوي العلاقة في رسم معالم خطة مسيرة العمل) (روابي بنت عبد العزيز: ٢٠١٦، ١٦). فإذا أريد للمدرسة أن تنجح في أداء رسالتها المتمثلة في القيام بوظيفة التربية الشاملة لمختلف جوانب نمو التلاميذ، وأداء متميز ومخرجات واعدة، فلا بد من اختيار نمط القيادة الإدارية الأنسب الذي يحقق الأهداف التربوية المتوخاة وإن بقليل الإمكانيات المادية والبشرية، وقد استخلصت (روابي التركي) من خلال عرضها لطائفة من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة المقومات التالية لعملية القيادة التربوية:

١- إن الركن الأول في ظاهرة القيادة التربوية هو التأثير الذي يحدثه القائد التربوي في سلوك العاملين معه من معلمين وعاملين في المدرسة، غير أننا يجب أن نطرح سؤالاً هنا هو: ماهي نوعية التأثير الذي يحدثه القائد التربوي في الاتباع؟ وهل هو تأثير عابر أم تأثير مستمر باستمرار العمل حتى وإذا لم يكن القائد التربوي موجوداً وفي أي من المجالات يحدث التأثير؟ هل في مجال العواطف أم القيم أم الاتجاهات؟ وما علاقة ذلك بنوعية الأداء.

٢- الجماعة هي مصدر القوة فبدونها لا تتشكل قوة القيادة، ولا تعرف فاعليتها.

٣- هي في المحصلة النهائية عملية تعاونية بين القائد واتباعه.

٤- القيادة هي عمل الجميع لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها

عناصر عملية القيادة:

القيادة ظاهرة اجتماعية لا توجد إلا في جماعة، ولا تمارس إلا في وسط اجتماعي أيًا يكن حجم هذا الوسط الاجتماعي ومن عناصرها:

- القائد وهو من يتولى توجيهه وهداية وإرشاد الجماعة والتأثير عليهم، وكلما كانت له

سمات ومهارات وصفات قيادية يتميز بها عن الآخرين سهل عليه التأثير في الاتباع، وكان

عمله أجود من القائد الذي لا يملك أي سمة من السمات الضرورية للقيادة.

- الجماعة وهي ركن من أركان القيادة، فلا وجود لقيادة مالم تكن هنالك جماعة تقاد

وتقبل الانقياد نحو الأهداف التي تسعى القيادة إلى تحقيقها.

- الأهداف المشتركة وهي الأهداف التي يسعى كل من القائد واتباعه إلى تحقيقها، وكلما

كان للقائد مهارات ذاتية وفنية، وإنسانية واجتماعية، سهل عليه تحقيق الأهداف التي

يرنو هو اتباعه إلى تحقيقها.

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

- المواقف: وهي التي يعتقد أنها تدفع بالقادة إلى الواجهة، وقيادة الناس، فقد يكون الفرد قائداً في موقف ما، وغير صالح للقيادة في موقف آخر.  
-التأثير وهو حصيلة تفاعل القائد مع اتباعه، ويؤمل أن تقود عملية التأثير هذه إلى تغيير في سلوك الاتباع في الاتجاه المرغوب فيه (كما لخصه فادي: ص ١٥).  
أهمية القيادة الإدارية المدرسية:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية المدرسية في النقاط التالية :

- ١- هي همزة الوصل الرابطة بين العاملين في المؤسسة والتصورات المتعلقة بالمستقبل.
- ٢- تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- ٣- تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة وإيجاد الخطط الضرورية لحلها.
- ٤- الاهتمام بتعليم وتدريب رأس المال البشري إذ بدونه لا تتقدم المؤسسة ولا تخطوا به خطوات إلى الأمام.

٥- ملاحظة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة ومحاولة التأقلم معها.

وبناءً عليه يمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية المدرسية في النقاط التالية :

أ- هي الرابط المحرك للدوافع والهمم والبواعث والقدرات بين العاملين في المدرسة وفي مقدمتهم المعلمين الذين قادوا الميدان التعليمي.

ب - كونها الوسيلة المثلى التي يؤمل أن تفلح في تحقيق الأهداف التربوية.

ج - تتمثل أهميتها في أن القائد وبماله من صفات وسمات أهله لقيادة مجتمع المدرسة له القدر على حصر وتشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة وكذلك العمل على حلها.

في ضوء الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة.

إن القيادة التربوية المدرسية الرشيدة عقلاً وتفكيراً ومسلكاً باتت مهمة اليوم لملاحقة التطورات العلمية في ميدان الإدارة التربوية والمدرسية فالجمود لا يتناسب وصفه القائد التربوي المحدد والمتبع.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على كثير من الدراسات السابقة التي أنجزت في مجال أنماط القيادة الإدارية المدرسية وعرضها على النحو التالي:

## دراسة موافق أحمد شحادة العجارمة (٢٠١٢)

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية سعت هذه الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الإدارية السائد عند مديري المدارس الخاصة وعلاقة الأنماط القيادية بالجودة التعليمية في هذه المدارس وذلك من تقصي من خلال وجهات نظر معلمي محافظة عمان.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وطريقة الارتباط التي هي إحدى طرق منهج البحث الوصفي لقياس ارتباط العلاقة بين متغيرين فأكثر كما طور الباحث استبانة لجمع المعلومات الميدانية.

أما مجتمع الدراسة فإنه تألف من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التي تتبع لقطاع التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان وقد بلغ عدد ١٤٠٤٧ مدرسا ومدرسة يعلمون في ٤٩٤ مدرسة خاصة وفي مختلف المراحل التعليمية.

أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية تألفت من مدرسي ومدرسات المدارس الخاصة التي تتبع القطاع التعليمي الخاص في محافظة العاصمة عمان وهم يتوزعون على مائة مدرسة وقد وزعت الاستبانة على ٥٠٠ مدرس ومدرسة وبلغت نسبة إلى العدد الإجمالي للمعلمين ١٤٠٤٧.

## دراسة حنان ناصر العدوانى الأنماط القيادية (٢٠١٣):

القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية التي تسود في ممارسات مديري المدارس الثانوية وعلاقة تلك الأنماط القيادية بما يتعرض له المعلمون في هذه المدارس من ضغوط من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي وطريقته الارتباطية على اعتبار أن هذا المنهج هو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

أما عينة البحث فهي عينة عشوائية طبقية تكونت من ٦٠٠ معلم ومعلمة يدرسون في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت وذلك في العام الدراسي ٢٠١٢ - ٢٠١٤ وقد طورت الباحثة استبانة الأنماط



أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

القيادية وقد تألفت من ٣٤ بنداً توزع على ثلاثة مجالات هي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي التسلطي والنمط القيادي التسيبي واستبانة لقياس ضغوط العمل التنظيمية وقد تألفت من ٢٥ بنداً لقياس الدرجة الكلية لضغوط العمل السائدة عند المعلمين.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة يمكن إيجازها فيما يلي:

-النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت خلال عام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤ وقد احتل المرتبة الأولى.

أما نمط القيادة التسلطية فقد جاء ترتيبه ثانياً، في حين وجد أن النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة كانت درجة الضغوط التنظيمية السائدة لدى المعلمين متوسطة.

كشفت الدراسة عن وجود ارتباط سلبي إحصائي عند مستوى ٠.٠٥ بين الأنماط القيادية التي تسود في المدارس الكويتية المختلفة وبين ضغوط العمل التنظيمية للمعلمين. وقد وجدت علاقة إيجابية عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة ممارسة الأنماط

القيادية الإدارية السائدة عند مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وذلك لصالح نمط القيادي الإداري التسيبي ولا وجود لعلاقة ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين نمط القيادة الإدارية التسلطية والضغوط التنظيمية لبيئة العمل للمعلمين

٣-دراسة: سند نهار القحطاني (١٤٣٣-١٤٣٤) :

الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جده ، وقد سعدت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط

القيادية الإدارية عن أكثر ممااسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جده وكذلك معرفة مستوى الممارسة لسلوك المواطنة التنظيمي للمعلمين ، ومعرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهل ثمة فروق إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات مثل المؤهل التعليمي والخبرة المهنية والتخصص التعليمي والدورات التدريبية المهنية التي خضع لها المعلم.

أما منهج الدراسة وأدواتها فقد اتبع الباحث منهج البحث الوصفي الارتباطي. وطور استبانة تألفت من ٣٣ بنداً لفحص الأنماط

القيادية الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، و٣٨ بندا لفحص سلوك المواطنة التنظيمي أما مجتمع وعينة البحث فقد تألف مجتمع البحث من كل معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جدة والذين بلغ عددهم ٣٦٦٩ مدرساً وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت ٤٢٠ مدرساً واسترجعت من الاستبانات الموزعة ٣٨٤ واستبعد ١٤ استبانة وكان العدد النهائي للاستبانات الموزعة فقد بلغ ٣٧٠ استبانة

أما نتائج الدراسة فقد كانت على النحو التالي

- النمط القيادي الديمقراطي هو الذي احتل المرتبة الأولى ممارسة "وبدرجة عالية" تلاه النمط الاستبدادي والنمط التسيبي وقد احلت العبارة بشكل (رسمي) مظهرًا وسلوكًا لبنود قياس النمط الأوتوقراطي بدرجة توافر عالية جدا وذلك بتمسك مدير المدرسة بالرسميات شكلا وسلوكا أما جعل المعلمين يشعرون بالراحة عندما يتحدث مدير المدرسة معهم فقد حازت على أية درجة توافر عالية جدا من بنود قياس النمط الديمقراطي. أما تدخل مدير المدرسة في حل المشكلات عندما تتفاقم المشكلات فقد حازت على درجة في النمط التسيبي

- وقد كشفت الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمي حصل علي درجة عالية جداً في المقياس فقد احتلت الكياسة الرتبة الأولى ممارسة تلاها وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحاضر وجاء في المرتبة المتوسطة سلوك الايثار وذلك بدرجة متوسطة. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية النمط الديمقراطي والأوتوقراطي ماعدا سلوك الكياسة والايثار، ونمط التسيبي ماعدا سلوك الكياسة.

- كشف الدراسة عن وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات سلوك المواطنة وأبعادها ومتغيرات النوع والمؤهل التعليمي والتخصص العلمي. وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية متعلقة بالايثار والسلوك الحضاري تبعا لإيثار وسنوات الخبرة وذلك لصالح الخبرات الأقل من ٥ سنوات في مقابل من ٥ إلى أقل من عشرة سنوات ١٠ علاوة على ذلك فإنه قد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لمجال السلوك الحضاري لصالح متغير الخبرة أكثر من ١٠ سنوات في مقابل ٥ سنوات.

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ بين متوسطات سلوك المواطنة  
بمجالها التنظيمية تعزى لمتغير الدورات التدريبية ماعدا مجال وعي الضمير وقد كانت  
هذه الفروق لصالح المعلمين الذين تعرضوا لأكثر من دورة دورات العمل المهنية.

٤-دراسة عبد الحميد بن عبد الله عبد الرحمن عبد اللطيف ( ١٤٣٦هـ):

الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالإحصاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"  
نموذج جوبا منطلقا جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. كلية التربية،  
سعت هذه الدراسة إلى معرفة النمط الإداري المسيطر على سلوك المدرسة بوصفه  
واحدًا من المتغيرات المهمة وعلاقة الأنماط الإدارية بدرجة الالتزام الوظيفي للمعلم في  
الاحساء من خلال الوقوف على وجهات نظر المعلمين وذلك باستخدام نموذج جوبا في  
تحديد القيادة الإدارية لمديري المدارس وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات  
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ بين الأنماط الإدارية الثلاثة وهي حسب  
نموذج جوبا (النمط التنظيمي والشخصي والتوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلم  
بمجالاته الأربعة المتمثلة في (الالتزام تجاه مهنة التعليم والمدرسة والعمل المدرسي  
والزملاء.) أما مجتمع البحث فقد تألف من معلمي المرحلة الثانوية التي تتبع للإدارة  
العامة للتربية والتعليم وهم الذين يدرسون في المدارس الحكومية بنين (التعليم العام  
ونظام المقررات وتحفيظ القرآن الكريم) وقد كان عددهم الإجمالي ١٧٠٧ يعملون في  
ستين مدرسة ثانوية وذلك طبقا للإحصائية الصادرة عن إدارة شؤون المعلمين في  
الفصل الدراسي الثاني خلال ١٠٤٣٣-١٠٤٣٤. أما عينة الدراسة فقد بلغت ٢٣٢  
معلمًا بواقع ١٣، ٥٩، لمجتمع البحث الأصلي وهم الذين يعلمون في ١٨ مدرسة ثانوية  
بطريقة العينة العشوائية البسيطة من خلال قوائم المدارس الثانوية بنين للعام  
الدراسي ١٩٣٣-١٩٣

دراسة فاروق سالم أزناد أقلاش وفاضل حنا (٢٠١٠)

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة  
سرد من وجهة نظر المعلمين ، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادة  
التربوية الذي يسود في نظام التعليم الأساسي سرت ليبيا من وجهة نظر معلمي هذه  
المدارس. اتبع الباحثان المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لدراسة هذه المشكلة ولما  
فيه من إمكانات الوصف والتحليل والتفسير في ضوء الظروف القائمة التي تتعلق

بمشكلة الدراسة. أما مجتمع البحث: فقد تضمن كل معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بشعبية سرت التعليمية والذين بلغ عدد ١٠٤٣١ معلما ومعلمة وزعوا على ٨ مؤتمرات وهي مؤتمر الزعفران ومؤتمر الغربيات، ومؤتمر الرباط الامامي ومؤتمر الفاتح، ومؤتمر خليج سرت، ومؤتمر أبوزاهية ومؤتمر سرد المركز، ومؤتمر أبوهادي. أما عينة البحث فهي "عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة" تألفت من ٤٠٠ معلم ومعلمة من المدرسين الذين يدرسون في منطقة سرت التعليمية وبلغت نسبة العينة ٠,٢٧% من مجتمع البحث الأصلي البالغ عدده ١٤٣١.

أما أداة البحث فهي الاستبانة التي طورتها (العسيلي) وقد تم تطويرها حتى تناسب الدراسة الحالية وتكونت من ٣٩ بنداً تغطي ثلاث مجالات هي الديمقراطية والنمط التسلسلي والنمط الفوضوي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى مدير مدارس التعليم الاولي في منطقة سرت تطبقاً لوجهة نظر المعلمين تلاه النمط الدكتاتوى والنمط التسيبي ولم تجد فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أنماط القيادة التربوية السائدة عند مديري مدارس التعليم الأساسي بشعبية سرت التعليمية تعود إلى متغيرات النوع والمؤهل التعليمي والخبرة المهنية. تعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي اتيح لهما الاطلاع عليها والوقوف على نتائجها ما يلي:

- ١- تطوير أهداف البحث بما يتماشى مع منطق الدراسة الحالية التي هدفت إلى تحليل وتفسير أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين.
- ٢- ساعدت في صياغة وتعديل فروض البحث في صيغتها المبدئية والنهائية.
- ٣- إعادة تعديل أسئلة البحث في ضوء نتائج كثير من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان.
- ٤- الاستفادة من الإجراءات المنهجية التي اتبعتها هذه الدراسات وخصوصا في بناء استبيان البحث.
- ٥- الاستفادة من التوصيات والمقترحات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

## إجراءات البحث الميداني:

يتناول هذا الفصل العناصر الإجرائية للبحث الحالي وتتمثل في:

### المنهج وأدوات البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي. لأنه المنهج المناسب لدراسة ووصف وتحليل موضوع البحث والمنهج الوصفي بهذا المعنى فإنه الأنسب لدراسة وتحليل وتفسير المواقف والمشكلات والعوامل المؤثرة على ظاهرة اجتماعية ما ومنها الظواهر التعليمية التي هي بطبيعة الحال ظواهر لا توجد إلا في مجتمع وتتأثر بما حدث ويحدث فيه من تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية. ولكل هذه المزايا العلمية التي يتمتع بها المنهج الوصفي اختاره الباحثان لدراسة أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية والعوامل المؤثرة فيها، من أجل التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تجويد النمط المرغوب فيه القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية في تشاد عموماً وهو تعليم تعول عليه كثير من قطاعات المجتمع التشادي في الحفاظ على هويتها، وحضارتها وقيمها المتوارثة. (عمر محمد التومي: ١٩٧١، ١١٣).

وأما صدق وثبات " أداة البحث الحالي فقد طور الباحثان بعد الاطلاع على كثير من الدراسات السابقة والأدب العلمي النظري في هذا الخصوص - استبانة لقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين: وتكونت من (٣) محاور وللتأكد من صدق " محتواها طرحها الباحثان على مجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال التربية وعلومها في الجامعات والمعاهد التشادية العليا وقد نصحو ا بتعديل وحذف وإضافة كثير من بنود المقياس الذي أعده الباحثان مما كان له الأثر الجيد في تجويد المقياس الجيد وإخراجه في صورته النهائية.

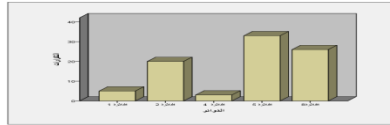
### مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث: في بحث العينات كامل أفراد أو مشاهدات أو أحداث أو أشياء موضوع البحث (رجاء وحيد: ٢٠٠٠م، ص ٣٠٦). ويتألف مجتمع البحث الحالي من معلمي المدارس العربية الإسلامية بمنة أنجمينا

والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي حسب متغير الدوائر

الدائرة	التكرار	التكرار النسبي
الدائرة 1	5	%5.7
الدائرة 2	20	%23.0
الدائرة 4	3	%3.4
الدائرة 5	33	%37.9
الدائرة 8	26	%29.9
المجموع	87	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن متغير الدوائر حصل على الدوائر (الدائرة 5) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (37.9%)، يليها في المرتبة الثانية الدوائر (الدائرة 8) بنسبة (29.9%)، في المرتبة الثالثة الكلية (الدائرة 2) بنسبة (23.0%)، في المرتبة الرابعة الكلية (الدائرة 1) بنسبة (5.7%)، في حين حازت الدائرة (4) المرتبة الدنيا بنسبة (3.4%).  
والشكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الدوائر

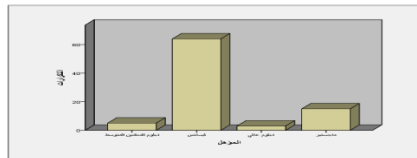


الجدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل

المؤهل	التكرار	التكرار النسبي
دبلوم المعلمين المتوسط	5	%5.7
ليسانس	64	%73.6
دبلوم عالي	3	%3.4
ماجستير	15	%17.2
المجموع	87	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن متغير المؤهل احتل المؤهل (ليسانس) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (73.6%)، يليه في المرتبة الثانية المؤهل (ماجستير) بنسبة (17.2%)، في المرتبة الثالثة المؤهل (دبلوم المعلمين المتوسط) بنسبة (5.7%)، في حين احتل المرتبة الدنيا المؤهل (دبلوم عالي) بنسبة (3.4%).

شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل



أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

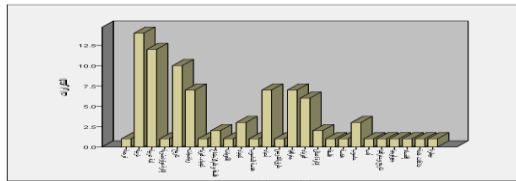
الجدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري للتخصص العلمي

التكرار النسبي	التكرار	التخصص العلمي
%1.1	1	ترجمة
%16.1	14	تربية
%13.8	12	لغة عربية
%1.1	1	إدارة الموارد البشرية
%11.5	10	تاريخ
%8.0	7	رياضيات
%1.1	1	كيمياء - فيزياء
%2.3	2	فلسفة وعلم الاجتماع
%1.1	1	اللغويات
%3.4	3	كيمياء
%1.1	1	هندسة الحاسوب
%8.0	7	أحياء
%1.1	1	طرق التدريس
%8.0	7	جغرافيا
%6.9	6	فيزياء
%2.3	2	إدارة أعمال
%1.1	1	فلسفة
%1.1	1	هندسة
%3.4	3	حاسوب
%1.1	1	أدب
%1.1	1	تاريخ وجغرافيا
%1.1	1	جيولوجيا
%1.1	1	اقتصاد
%1.1	1	علاقات عامة
%1.1	1	بيطرة
%100.0	87	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن متغير التخصص العلمي احتل التخصص العلمي (تربية) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (16.1%). يليه في المرتبة الثانية التخصص

العلمي (لغة عربية) بنسبة (13.8%)، في المرتبة الثالثة التخصص العلمي (تاريخ) بنسبة (11.5%)، في المرتبة الرابعة التخصص العلمي (رياضيات، أحياء، جغرافيا) بنسبة (8.0%)، في المرتبة السابعة التخصص العلمي (فيزياء) بنسبة (6.9%)، في المرتبة الثامنة التخصص العلمي (كيمياء، حاسوب) بنسبة (3.4%)، في المرتبة العاشرة التخصص العلمي (فلسفة وعلم الاجتماع، إدارة أعمال) بنسبة (2.3%)، في حين احتل المرتبة الدنيا التخصص العلمي (ترجمة، إدارة الموارد البشرية، كيمياء - فيزياء، اللغويات، هندسة الحاسوب، طرق التدريس، فلسفة، هندسة، أدب، تاريخ وجغرافيا، جيولوجيا، اقتصاد، علاقات عامة، بيطرة) بنسبة (1.1%) لكل منها.

شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لمتغير التخصص العلمي



الجدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الخبرة

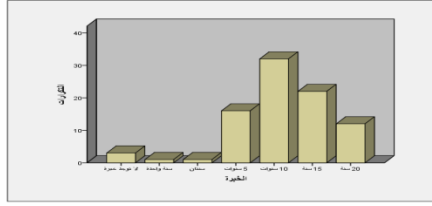
الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
لا توجد خبرة	3	3.4%
سنة واحدة	1	1.1%
سنتان	1	1.1%
5 سنوات	16	18.4%
10 سنوات	32	36.8%
15 سنة	22	25.3%
20 سنة	12	13.8%
المجموع	87	100%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير الخبرة احتلت الخبرة (10 سنوات) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (36.8%)، يليه في المرتبة الثانية الخبرة (15 سنة) بنسبة (25.3%)، في المرتبة الثالثة الخبرة (5 سنوات) بنسبة (18.4%)، في المرتبة الرابعة الخبرة (20 سنة) بنسبة (13.8%)، في المرتبة الخامسة الخبرة (لا توجد خبرة) بنسبة (3.4%)، في حين احتلت المرتبة الدنيا الخبرة (سنة واحدة، سنتان) بنسبة (1.1%).



أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الخبرة

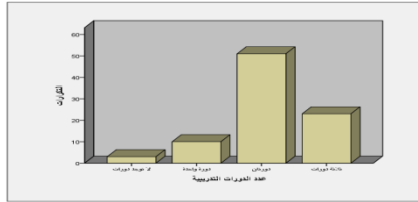


الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	التكرار النسبي
لا توجد دورات	3	3.4%
دورة واحدة	10	11.5%
دورتان	51	58.6%
ثلاثة دورات	23	26.4%
المجموع	87	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير عدد الدورات التدريبية احتل عدد الدورات التدريبية (دورتان) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (58.6%)، يليه في المرتبة الثانية عدد الدورات التدريبية (ثلاثة دورات) بنسبة (26.4%)، في المرتبة الثالثة عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة) بنسبة (11.5%)، في حين احتل المرتبة الدنيا عدد الدورات التدريبية لا توجد دورات بنسبة (3.4%).

شكل رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لمتغير عدد الدورات التدريبية



الخصائص السيكومترية لمقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية:

أولاً: محور نمط القيادة الديمقراطية:

١. صدق فقرات: محور نمط القيادة الديمقراطية: .

وللتأكد من صدق محور نمط القيادة الديمقراطية حسب معامل ارتباط (بيرسون) درجة كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور نمط

القيادة الديمقراطية البالغة (14) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01). أنظر الجدول (1)

جدول رقم (6) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحوّر نمط القيادة الديمقراطية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	2.4368	1.30028	.635**	.000	.01
2	2.9080	1.12717	.550**	.000	.01
3	2.5287	1.24675	.793**	.000	.01
4	2.3333	1.19754	.771**	.000	.01
5	2.5287	1.11896	.631**	.000	.01
6	2.6897	1.13415	.547**	.000	.01
7	2.6437	1.22927	.647**	.000	.01
8	2.9540	1.19015	.661**	.000	.01
9	2.8736	1.31895	.666**	.000	.01
10	2.8276	1.27778	.713**	.000	.01
11	2.5057	1.15006	.647**	.000	.01
12	2.5632	1.26400	.731**	.000	.01
13	2.4828	1.28373	.784**	.000	.01
14	2.6552	1.39624	.748**	.000	.01
المجموع	36.9310	11.77383			

## ٢. صدق محوّر نمط القيادة الديمقراطية:

من خلال التثبت من صدق فقرات محوّر نمط القيادة الديمقراطية حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محوّر نمط القيادة الديمقراطية البالغة (14) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

دلالة (01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة دلالة (01). أنظر  
الجدول رقم (1).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق  
فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك  
فإن محور نمط القيادة الديموقراطية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثانياً: محور نمط القيادة التسلطية:

١. صدق فقرات محور نمط القيادة التسلطية:

وللتثبت من صدق فقرات المحور الأول حسب معامل ارتباط (بيرسون كل فقرة  
والدرجة الكلية لمحور نمط القيادة التسلطية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات  
محور نمط القيادة التسلطية البالغة (16) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ  
كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (01). حيث  
كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة دلالة (01). أنظر الجدول رقم (2)

جدول رقم (7) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور نمط القيادة التسلطية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
15	3.2299	1.21714	.518**	.000	.01
16	3.3563	1.17114	.740**	.000	.01
17	3.4138	1.14680	.597**	.000	.01
18	3.7126	1.05553	.666**	.000	.01
19	3.5517	1.10768	.508**	.000	.01
20	3.3333	1.10671	.625**	.000	.01
21	3.2759	1.19777	.456**	.000	.01
22	3.4023	1.21483	.595**	.000	.01
30	3.7931	1.21174	.717**	.000	.01
المجموع	55.7701	11.89851			

## ٢. صدق محور نمط القيادة التسلطية:

من خلال التثبيت من صدق فقرات محور نمط القيادة التسلطية حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور نمط القيادة التسلطية البالغة (16) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة دلالة (.01). أنظر الجدول رقم (2). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات محور نمط القيادة التسلطية تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله.

ثالثاً: محور النمط التسيبي:

## 1. صدق فقرات محور النمط التسيبي:

وللتثبيت من صدق فقرات المحور الثاني حسب معامل ارتباط (بيرسون) كل فقرة والدرجة الكلية لمحور النمط التسيبي، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور النمط التسيبي البالغة (15) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01). أنظر الجدول رقم (3)

## جدول رقم (8) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور النمط التسيبي

رقم فقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
31	3.5057	1.32835	.479**	.000	.01
32	3.7011	1.15250	.612**	.000	.01
33	3.5287	1.03248	.595**	.000	.01
34	3.7816	1.12504	.646**	.000	.01
35	3.8046	1.12930	.613**	.000	.01
36	3.6092	1.10344	.659**	.000	.01
37	3.2989	1.05781	.545**	.000	.01
38	3.4943	1.10888	.457**	.000	.01

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة  
أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

.01	.000	.516**	1.19318	3.2529	39
.01	.000	.678**	1.16942	3.4598	40
.01	.000	.542**	1.21174	3.2069	41
.01	.000	.503**	1.23415	3.0115	42
.01	.000	.658**	1.19341	3.3793	43
.01	.000	.656**	1.25445	3.6667	44
.01	.000	.614**	1.24740	3.7126	45
			10.24417	52.4138	المجموع

2. صدق محور النمط التسيبي:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور النمط التسيبي حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور النمط التسيبي البالغة (15) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01). أنظر الجدول رقم (3).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور النمط التسيبي صادق في قياس ما وضع.

3. ثبات مقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية: وللتأكد من ثبات مقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية استخدم الباحث في حساب الثبات معادلة (الفاكرونباخ)، حيث تعد معادلة (الفاكرونباخ) من أساليب استخراج الثبات. وقد استخرج الباحث الثبات باستخدام هذه الطريقة حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (.878). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

جدول (9) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية

ت	المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	تسلسل العبارات في المقياس
1	نمط القيادة الديموقراطية	.911	14	من 1 - 14
2	نمط القيادة التسلطية	.893	16	من 15 - 30
3	النمط التسيبي	.861	15	من 31 - 45
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محاور مقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية	.878	45	من 1 - 45

#### ٤. الصدق التجريبي لمقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية:

وعلى ضوء حساب قيمة معامل (ألفا كرونباخ) البالغة (0.878). فإن الصدق التجريبي للمقياس يساوي (0.937). وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا يشير أيضاً إلى أن مقياس أنماط القيادة الإدارية المدرسية يتمتع بصدق عالي.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة (Hypothesis Study Test):

الفرضية الأولى: (النمط الديموقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين) وللتحقق من الفرضية الأولى قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة على حدة . جدول (10) اختبار (ت) لعينه واحده لقياس الوسط الحسابي والقيمة التائية لأنماط القيادة الإدارية المدرسية

أنماط القيادة الإدارية المدرسية	الوسط الحسابي المحسوب	قيمه (ت) لأنماط القيادة الإدارية المدرسية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الديموقراطي	36.9310	63.045	86	.000
الدكتاتوري	55.7701			
التسيبي	52.4138			

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة الوسط الحسابي المحسوب النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي يساوي (36.9310، 55.7701، 52.4138) على التوالي وأن قيم الوسط الحسابي بين النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي تختلف، وأن القيمة التائية لأنماط القيادة الإدارية المدرسية قد بلغت (63.045) وأن قيمتها الاحتمالية كان مقدارها (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05)، وهذا يشير إلى أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الثانية: (النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين) لحساب النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين (ديمقراطي، الدكتاتوري، التسيبي)، قام الباحثان بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت)، الجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول (11) اختبار (ت) لعينه واحده لقياس الوسط الحسابي والقيمة التائية لأنماط القيادة

#### الإدارة المدرسية

أنماط القيادة الإدارية المدرسية	الوسط الحسابي المحسوب	قيمه (ت) لأنماط القيادة الإدارية المدرسية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الديمقراطي	36.9310	63.045	86	.000
الدكتاتوري	55.7701			
التسيبي	52.4138			

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة التائية قد بلغت (63.045) وأن القيمة الاحتمالية لاختبار (ت) كانت مقدارها (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05)، وهذا يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة الإدارية المدرسية (ديمقراطي، الدكتاتوري، التسيبي) لصالح نمط القيادة الإدارية المدرسية (لدكتاتوري). وهذا يشير أيضاً إلى أن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين. الفرضية الثالثة: (يسود النمط التسيبي في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا بدرجة قليلة جداً من وجهة نظر المعلمين) لحساب نمط القيادة الإدارية المدرسية الذي يسود بدرجة قليلة جداً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين (ديمقراطي، الدكتاتوري، التسيبي)، قام الباحثان بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت)، الجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12) اختبار (ت) لعينه واحده لقياس الوسط الحسابي والقيمة التائية لأنماط القيادة

## الإدارة المدرسية

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمه (ت) لأنماط القيادة الإدارية المدرسية	الوسط الحسابي المحسوب	أنماط القيادة الإدارية المدرسية
.000	86	63.045	36.9310	الديمقراطي
			55.7701	الدكتاتوري
			52.4138	التسيبي

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة التائية قد بلغت (63.045) وأن القيمة الاحتمالية لإختبار (ت) كانت مقدارها (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05)، وهذا يشير إلى أن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين يليه في المرتبة الثانية النمط (التسيبي) ويليه في المرتبة الثالثة النمط (الديمقراطي). وهذا يشير أيضاً إلى أن النمط التسيبي في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا لا يسود بدرجة قليلة جداً من وجهة نظر المعلمين.



أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

**الفرضية الرابعة:** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي) لحساب الفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي، قام الباحثان بحساب تحليل التباين الأحادي، الجدول رقم (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية	القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
,245	1.241	535.874	24	12860.965	بين المجموعات
		431.934	62	26779.886	داخل المجموعات
			86	39640.851	الكلية

يبين الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وذلك استناداً إلى قيم (F) المحسوبة لمتغير التخصص العلمي (1.241)، وقيمتها الاحتمالية التي تساوي (0.245) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

**الفرضية الخامسة:** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي). لحساب الفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، قام الباحثان بحساب تحليل التباين الأحادي، الجدول رقم (14) يوضح ذلك:

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		184.684	3	554.051	بين المجموعات
.759	.392	470.925	83	39086.800	داخـل المجموعات
			86	39640.851	الكلي

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيم (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي (392)، وقيمتها الاحتمالية التي تساوي (.759) وهي أكبر من مستوى الدلالة (.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة) لحساب الفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5 سنوات، 10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة)، قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي، الجدول رقم (15) يوضح ذلك:

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

الجدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري

المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة

القيمة الاحتمالية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.013	2.899	1180.068	6	7080.405	بين المجموعات
		407.006	80	32560.445	داخل المجموعات
			86	39640.851	الكلية

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5 سنوات، 10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة). وذلك استناداً إلى قيم (F) المحسوبة لمتغير الخبرة (2.899)، وقيمتها الاحتمالية التي تساوي (.013). وهي أقل من مستوى الدلالة (.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5 سنوات، 10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة)، لصالح الخبرة (سنة واحدة). أنظر الجدول (16).

جدول (16) يوضح الوسط الحسابي لمتغير الخبرة

الوسط الحسابي	الخبرة
107.0000	لا توجد خبرة
184.0000	سنة واحدة
155.0000	سنتان
151.9375	5 سنوات
146.7500	10 سنوات
141.8636	15 سنة
143.0833	20 سنة

الفرضية السابعة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات).  
لحساب الفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات، قام الباحثان بحساب تحليل التباين الأحادي، الجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	2819.352	3	939.784	2.118	.104
داخل المجموعات	36821.498	83	443.633		
الكلية	39640.851	86			

يبين الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات، وذلك استناداً إلى قيم (F) المحسوبة لمتغير عدد الدورات (2.118)، وقيمتها الاحتمالية التي تساوي (.104). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات.

الفرضية الثامنة: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية)

الفرضية الصفرية  $H_0$ -Null Hypothesis: تعني لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ -Alternate Hypothesis: تعني توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين

لقياس العلاقة الارتباطية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية، الجدول رقم (18) يوضح ذلك: جدول رقم (18) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية

العلاقة بين	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية	.140	.195	.05

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد بلغت (.140). وأن القيمة الاحتمالية لمعامل ارتباط بيرسون كانت مقدارها (.195). وهي أكبر من مستوى الدلالة (.05). إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

الفرضية التاسعة: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية)

الفرضية الصفرية  $H_0$ -Null Hypothesis: تعني لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

الفرضية البديلة  $H_1$ -Alternate Hypothesis: تعني توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

لقياس العلاقة الارتباطية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية، الجدول رقم (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (19) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية

العلاقة بين	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية	.188	.080	.05

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد بلغت (.188). وأن القيمة الاحتمالية لمعامل ارتباط بيرسون كانت مقدارها (.080). وهي أكبر من مستوى الدلالة (.05). إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

### النتائج

كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية كما يلي:

- 1- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.
- 2- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.
- 3- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط التسيبي في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا لا يسود بدرجة قليلة جداً من وجهة نظر المعلمين.
- 4- أظهرت نتائج التحليل لإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير التخصص العلمي.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5 سنوات، 10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة)، لصالح الخبرة (سنة واحدة).
- 7- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير عدد الدورات.
- 8- أظهرت نتائج التحليل لإحصائي عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير التخصص التعليمي ونمط القيادة الإدارية المدرسية.
- 9- أظهرت نتائج التحليل لإحصائي عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدوائر ونمط القيادة الإدارية المدرسية.

#### التوصيات:

- وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه يوصي الباحثان بما يلي:
- تدريب مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية على مهارات ممارسة القيادة الديمقراطية الفعالة.
  - تطوير المهارات الفنية لقيادة المدارس العربية الإسلامية الثانوية حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بطريقة جيدة.
  - العمل على أن تقوم قيادة المدارس العربية الإسلامية الثانوية على مبادئ الممارسة والشفافية والعدالة والإنتاجية والجودة والكفاءة المهنية.
  - تجويد كفايات العلاقات الإنسانية التي تربط قيادة الإدارة المدرسية بالمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية بالمعلمين والمعلمات.
  - إشراك المعلمين والمعلمات وأولياء أمور الطلبة والطالبات في وظائف القيادة الإدارية المدرسية بالمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية.
  - اعتماد مبدأ الشفافية والتواصل الإداري الفعال بين قيادة الإدارة المدرسية بالمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية والطلبة والطالبات.

- تمتين العلاقات المهنية الفعالة بين قيادة الإدارة المدرسية في المدارس العربية الثانوية والمشرفين والمعلمين.

وفي ضوء نتائج البحث يقترح الباحثان إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- دراسة ميدانية حول نمط القيادة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العربي الإسلامي الإعدادي، والرضا الوظيفي للمعلمين.
- إجراء دراسة ميدانية للكشف عن العلاقات بين جودة الأداء المهني لمدير المدرسة ونمط القيادة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العربي الإسلامي في تشاد.
- دراسة عن أثر نمط القيادة الإدارية المدرسية بمدارس تعليم العربي الإسلامي الثانوي على الإنتاجية التعليمية.
- إجراء دراسة عن نمط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية من وجهة نظر الطلبة والطالبات.



### قائمة المصادر والمراجع

- ١- إبراهيم عبد الله الطخيس: الإدارة التربوية دار ابن سينا للنشر، الرياض. بدون تاريخ النشر.
- ٢- إبراهيم محمد أبو فروة: الإدارة المدرسية، بجامعة المفتوحة، طرابلس (ليبيا)، الطبعة الثانية، ١٩٩٦م.
- ٣- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الرابعة، ١٩٧٧م.
- ٤- دستور جمهورية تشاد للعام ١٩٩٦م الباب الأول، المادة التاسعة.
- ٥- رجاء وحيد دويدري البحث العلمي: أساسياته النظرية ممارساته العملية، دار الفكر العربي المعاصر، بيروت، الطبعة الأولى ٢٠٠٠، ص: ٣٠٦. منشور في الشبكة المعلومات الانترنت.
- ٦- روابي بنت عبد العزيز عبد المحسن التركي: سمات مهارات القائد التربوي المستنبطة من الأحاديث النبوية الواردة في صحيح الامام البخاري " بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بنت سعود الإسلامية، كلية العلوم، الفصل الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.
- ٧- سلمان عاشور الزبيدي: اتجاهات في تربية الطفل عمان، بدون رقم الطبعة، دار أنس للنشر ١٩٨٨م.
- ٨- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، طبعة ١٤٠٢-١٩٨٢.
- ٩- طلعت سالم شربيني بنتن: القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، كلية التربية بالجامعة الأمريكية.
- ١٠- عرفات عبد العزيز سليمان: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٨٧م.
- ١١- عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث الاجتماعي منشورات المنشأة الشعبية العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الطبعة الأولى، ١٩٧١م.
- ١٢- فادي عمر العجمي، مصطفى المدهون: فعالية القيادة التربوية لمدير مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة، رسالة

ماجستير لاستفتاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ،  
جامعة الأزهر ، كلية التربية.

١٣- فاروق سالم أقالش وكامل حنا في بحثهما بعنوان: أنماط القيادة التربوية  
السائدة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي لمنطقة شرق من وجهة نظر  
المعلمين دراسة ميدانية في مدارس العام الجامعي، التعليم الأساسي، منشور في  
مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية ، منطقة سرت ٢٠٠٩-٢٠١٠م.

١٤- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب ، القاهرة،  
١٩٨٩م ، بدون ذكر رقم الطبعة

١٥- موافق أحمد شحادة العجارمة: (الأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس  
الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة  
العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة  
والمناهج، ٢٠١٢م، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت.

16- Kendara cherry leaders ship styles htt /psgchology about  
com/od/leader ship

17- arhson the stgles modes philo80 phy of leadership book  
boon com 2012 02950 isbn 97887-403.