

## الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين

د. أحمد محمد ربيع\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٤٩٥) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء بالترتيب الأول بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش بدرجة تقييم مرتفعة، وأظهرت أن الدرجة الأعلى لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأدوارهم بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين جاءت لمجال " الأداء الإداري" بدرجة تقييم مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الأنماط القيادية وتجويد الأداء.

□ ( الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، مديري المدارس ، تجويد الأداء)

### Abstract

The purpose of this Study is to investigate the common styles of leadership adopted by head masters of high schools and how they are related to performance improvement from the perspective of teachers in Jerash, Jordan . A sample to consist of 125 male teachers and 123 female ones was selected for the academic year of 2017 /2018. Based on the analytical descriptive approach , a questionnaire was developed for collecting data as a survey- based technique- the study showed that the democratic style ranked first as the most common on adopted by the head masters of high schools in Jerash with a mean of 3.91 ( SD = 76.0) and high degree of evaluation moreover, the most considerable role played by the subject head master in improving performance from the perspective of their teachers was the administrative on with a mean of 3.91 ( SD = 76.0) and a high degree of evaluation. Eventually, appositively increasing , statistically significant relationship ( a = 0.05) was found between the leadership styles and performance improvement.

**Key words: leadership, Mead master , school , Performance, Jerash – Jordan**

## مقدمة

تعد المدرسة أهم المؤسسات التطويرية للأفراد والمجتمع في أي بيئة متحضرة، إذ أن المدرسة مؤسسة تعليمية ناضجة يلتقي فيها المعلمون والمتعلمون للتعليم والتعلم وبناء الثقافة بالفكر والتربية وبالتنشئة الاجتماعية لبناء جيل سوي يمتلك المعرفة الصحيحة في مختلف المجالات العلمية والإنسانية، وتعد المدارس مثالا للمجتمع المصغر، بتنوع شرائح العاملين فيها من معلمين ومتعلمين، ومديرين ومستخدمين، وأن هذا المجتمع يحتاج إلى إدارة تربوية ناجحة تتمتع بفكر مستنير لإدارة المجتمع المدرسي بحكمة ودراية ذات بصيرة أكاديمية ناضجة. والإدارة المدرسية هي علم وممارسة إبداعية لتحقيق النتائج المرجو تحقيقها بواسطة

العاملين فيها والإدارة التربوية هي العملية التي يدار بها النظام التعليم في المدرسة وفقا لأيديولوجية وظروف النظام التعليمي التربوي لتحقيق أهداف المجتمع السوي في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات التفاعل السليم لتجويد التعليم، وبما يمتلك من الأدوات والأساليب الحديثة في مجال المنهج التربوي، والتصور الإداري في ضوء النمط القيادي المناسب للحصول على أفضل نتائج لتجويد الأداء.

فالقيادة التربوية ذات أهمية كبيرة في نجاح العملية التربوية عامة والتعليمية خاصة، فهي المحرك للإدارة المدرسية من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، متمثلة في المقدرة على التوجيه والإرشاد والتنسيق المنظم والرقابة الحكيمة، وفي المقدرة على التأثير في الآخرين والإثارة للطاقت الكامنة للعناصر العاملة والاستمالة لجهودهم المتوقع إنجازها من أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك بينهم، وينتفعون بأهميته وتجويد أدائه.

وتتمثل أهمية القيادة التربوية في قيادة المدرسة في كونها إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح الأداء المدرسي وتجويد التعليم وتجديده، وإثارة دافعية العاملين في المدرسة على القيام بمهامهم الأدائية، وبما أن دور مدير المدرسة أصبح يرتقي من كونه مدير تنفيذي إلى قائد تربوي يمتلك خارطة قيادية ذات سمات نمطية من أنماط القيادة الحديثة ترسم أدورها في ترجمة الأهداف التربوية، وترجم الفلسفة التربوية إلى واقع عملي في المدرسة، لذا فإن الوقوف على نمط القيادة المنشود من الرؤساء والرؤوسين الذي يعد مؤشرا على تجويد الأداء في المدرسة الثانوية، والعامل الرئيس في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية في المرحلة الثانوية التي تعد المرحلة النهائية من مراحل التعليم المدرسي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً للاهتمام الشديد من مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش بتطوير إدارة المدرسة من خلال برامج تدريبية مكثفة لإعداد قيادات تربوية واعدة في ضوء أنماط القيادة الفاعلة لتجويد الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة الثانوية، والحاجة إلى التغذية الراجعة لفاعلية البرامج التدريبية القائمة على الأنماط القيادية التي تعدها مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش، جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

— هل هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وتجويد الأداء؟

**وللإجابة عن السؤال الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

— ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المعلمين؟

— هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط تصديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

- **ثالثاً:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظته جرش لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين؟
- رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأدوارهم في تجويد الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
- خامساً: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء وبين متوسط تقديراتهم للأنماط القيادية لديهم؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.
- الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على دلالات الفروق الإحصائية في درجة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- تحديد نوع العلاقة بين متوسط درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأدوارهم في تجويد الأداء وبين متوسط تقديراتهم للأنماط القيادية لديهم.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: نظرية، وأخرى تطبيقية:

- أ- **الأهمية النظرية، وتمثل في**
  - دور القيادة المدرسية للمرحلة الثانوية، وتأثيرها في تجويد الأداء.
  - لفت أنظار معدي البرامج التدريبية ومشرفيها إلى أهمية تدريب مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش على الأنماط القيادية الفاعلة في إدارة مدارسهم الثانوية.
  - لفت أنظار مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأهمية أدوارهم القيادية في تجويد الأداء.
  - إثراء المكتبة العربية التربوية باستراتيجيات إدارية ذات أنماط قيادية فاعلة في إدارة المدارس الثانوية.
  - إسهام الدراسة الحالية في مساعدة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش في التعرف إلى وجهة نظر المعلمين في الأنماط القيادية السائدة لديهم.
- ب- **الأهمية التطبيقية، وتتجلى في:**
  - الحاجة إلى تطوير الأداء المهني لمديري المدارس الثانوية بمحافظته جرش، بتزويدهم بدليل إرشادي يوضح الأنماط الفاعلة بتجويد الأداء في إدارة المدارس الثانوية.
  - تعدد هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحث التي اهتمت بالوقوف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظته جرش وعلاقتها بتجويد الأداء.

## التعريفات الاجرائية

لبيان المفهوم الاجرائي للمصطلحات الواردة في البحث عرفت إجرائيا، كالاتي:

- **النمط القيادي:** مجموعة من السمات التي يتسم بها مدير المدرسة الثانوية في محافظة جرش، والتي تجعله متميزا عن غيره في العمل كقائد تربوي أثناء إدارة إحدى المدارس الثانوية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2017/2018، ويقاس بالدرجة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي أعدها الباحث.
- **مدير المدرسة الثانوية:** هو الشخص المسؤول الرئيس عن إدارة إحدى المدارس الثانوية في محافظة جرش ببدل مجموعة الجهود المنظمة التي تساهم في توفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم خلال العام الدراسي 2017/2018م
- **تجويد الأداء:** الارتقاء بالعمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات العملية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية بمحافظة جرش والمطابقة للوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة وفق معايير وزارة التربية والتعليم بالأردن، ويقاس بالدرجة التي يعطيها أفراد العينة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

- ١- الحد الموضوعي: ويقصد به الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- الحد البشري: ويراد به مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات العاملون في المدارس الثانوية.
- ٣- الحد المكاني: مدارس محافظة جرش الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.
- ٤- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٧/ ٢٠١٨).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### القيادة التربوية

القيادة لغة من "الجذر اللغوي للفعل (قاد) بمعنى قاد الدابة مشى أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تُقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد، وقادة، والقيادة هي مهنة القائد. (ابن منظور، ٢٠٠٨، ٣٧٧)، وتعرف القيادة اصطلاحا: بأنها " عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم، وعلاقتهم، مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة " (قنديل، 2010: 15). وتعرف بأنها " عملية تأثير في سلوك الآخرين؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلاق، ١١، ٢٠١٠) وهي " المقدرة على التأثير في الآخرين، في سلوكهم، وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف، أو مواقف معينة (السكران، ١٩، ٢٠١٠)، والقيادة هي "المقدرة التي يستأثر بها المدير على العاملين، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وشحنهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين (القيسي، ١٤٨، ٢٠١٠). ويعرف الباحث القيادة التربوية بأنها المقدرة على التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها في البيئة التعليمية.

## الأنماط القيادية

تتعدد النظرة إلى الأنماط القيادية بحسب طبيعة توظيفها في العمل الإداري الميداني فيعرف النمط القيادي بأنه "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم، للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي" (الشريف، ٢٠٠٨، ٩٢) وتصنف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط هي: الأوتوقراطي، والديموقراطي، والحر (الشريف، ٢٠٠٨، ٩٢)، وصنفها البعض إلى قيادة أمرة، وقيادة بناءة (القيسي، ٢٠١٠)، وتوصل

المنقاش (٢٠٠٧، ٤٤) إلى وجود ثلاثة أنماط للقيادة وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسي الذي يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه. وأبرز التقسيمات للأنماط القيادية تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة القائد للجماعة، وقد جاءت بأنماط رئيسة كالآتي:

- نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث يركز على إنجاز العمل، وهو مناسب في إدارة الأزمات التي تتطلب قرارات حازمة (مغاري، ٢٠٠٩)، حيث يستمد المدير قوته في القيادة الأوتوقراطية في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، كما ويحتكر القائد السلطة فيها دونما استشارة لمرؤوسيه، وينفرد بتصميم الأنظمة والتعليمات والسياسات

والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهام المجموعة (أبو النور، ٢٠١٢)، ومن سلبياته أنه قد يشكل اتجاهات سلبية لدى المرؤوسين نحو العمل، ويضعف روح المبادرات الإبداعية لديهم، كما يؤدي إلى حالة من عدم الانسجام بين القائد والمرؤوسين (أبو الخير، ٢٠١٣).

- نمط القيادة الديمقراطية، يقوم هذا النمط من القيادة على التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، حيث يتيح القائد للعاملين معه حرية الرأي المنضبطة في معالجة مشكلاتهم والاهتمام بارتهم (أبو النور، ٢٠١٢)، نتيجة توافر البيئة التشاورية والتشاركية في اتخاذ القرارات مما يعزز الاحترام المتبادل والثقة الإيجابية بينهم، مما يترتب على ذلك قيام القائد بتوزيع الأعمال على المرؤوسين، وتفويض بعض صلاحياته لهم (أبو الخير، ٢٠١٣).

- نمط القيادة التراسلية، وهي القيادة التي يترك فيها القائد إدارة المؤسسة للمرؤوسين بمنحهم الحرية المطلقة في إدارة شؤون المؤسسة، واتخاذ قراراتها دونما متابعة أو مراقبة من قائدها، وبذلك يطلق على القيادة التراسلية بالقيادة التسيبية أو الحرة (أبو الخير، ٢٠١٣)، ويهتم القائد الترسي بالتوجيه العام لمرؤوسيه، مع إعطائهم الحرية في تحديد أهدافهم وإنجاز أعمالهم (الشريف، ٢٠٠٨).

## جودة الأداء في الإدارة المدرسية

أصبحت التنمية الإدارية محور اهتمام المجتمعات التربوية المختلفة، وبدأت عمليات التنمية تنطلق من المدرسة، فكان عليها العبء الأكبر في إحداث التنمية باعتبارها الأداة الفاعلة في التنمية، فاحتلت الإدارة المدرسية مكانة متميزة بين سائر المجالات التعليمية؛ لازدياد الوعي بدورها وأثره في مستقبل الأمم والأفراد التربوي (المتبولي، ٢٠١٣).

وتتحقق جودة الأداء في الإدارة المدرسية من خلال وجود منهجية إدارية واضحة ومحددة للجودة الشاملة لمدير المدرسة، وفي كفاءة التنظيم الإداري للمدرسة التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة الإدارية (النوي، ٢٠١٥)، وتعرف الجودة في الإدارة المدرسية بأنها "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي" (أحمد، ٢٠٠٢، ٦٣).

وأخذت جودة الأداء في الإدارة المدرسية تشتق أطرها من منطلقات الفكر التربوي والمعارف الإدارية لها فعرفت بأنها: "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد

طاقته حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر" (Hixon, 2012, 24)، فالجودة في الأداء الإداري منظومة أعمال المؤسسة التعليمية القائمة على التعاون المشترك وفق معايير ضابطة تؤدي إلى إحداث تحسين مستمر في جودة جميع عناصر النظام الإداري في المدرسة (المدخلات - العمليات - المخرجات).

### معايير الجودة في الأداء الإداري

ظهرت معايير لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية، ومن أبرز المعايير العالمية لضبط جودة المؤسسات التعليمية في مراحلها ومجالاتها التعليمية والإدارية المختلفة (الخطيب، ٢٠٠٧)، ومنها:

♦ **معايير كروزبي:** حيث حدد كروزبي (Crosby, 1979) أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم وهي: التكيف مع متطلبات الجودة، والوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد، ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح، وتقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

♦ **معايير بلدرج:** طور مالكوم بلدرج (Baldrige, 1999) المشار إليه في أحمد (٢٠٠٢) نظاماً لضبط الجودة في التعليم، يعتمد على (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (٧) مجموعات هي: القيادة، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة وتطوير القوى البشرية، والإدارة التربوية، وأداء المدارس والنتائج، ورضا الطلبة وممولى النظام التربوي.

♦ **معايير برون ورايز:** حيث وضع برون ورايز (Brown, S. & Race, 1995) معايير لتقويم جودة التعليم، ومعايير للمعلم والطالب والمادة التعليمية، ومعايير للمهارات والخصائص المهنية والشخصية التي ينبغي أن يتسم بها العاملون في مجال العملية التعليمية، وقاما بوضع مجموعة من الشروط لكل معيار، والتي منها: معايير مرتبطة بالأداء المدرسية، ومعايير مرتبطة بالمعلمين (أحمد، ٢٠٠٢).

### الدراسات السابقة

- دراسة فان وكينث (fath & Kenneth, 2007) التي هدفت إلى الوقوف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للمدارس الثانوية العامة - نيجيريا في منطقة نسوكا التعليمية في ولاية إنجو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) معلماً من (٢٨) مدرسة ثانوية بواقع (١٠) معلمين من كل مدرسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، وقد ساعد على تنمية الرضا الوظيفي لدى المدرسين.

- دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية - السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٠) معلم، واستخدمت الدراسة ثلاث أدوات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الآتية: (العمر، والخبرة، والمؤهل، والحالة الاجتماعية، ونوع المؤهل)

- دراسة أبو تينة والروسان (٢٠٠٨) التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢) معلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (٤٥) فقرة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ضعيفة وسلبية وغير دالة إحصائياً بين القيادة الترسلية والتميز التربوي.

- دراسة اللخاوي (٢٠٠٨) التي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (٦٥) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي.

- دراسة الأسطل (٢٠٠٩). التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٤) مديراً ومديرة من مدارس محافظة غزة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين إحداهما متعلقة بأنماط القيادة، والأخرى بفاعلية إدارة الوقت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة بلغ (٦٢,٩٤٪) وبدرجة متوسطة، وجاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى.

- دراسة ازارجر (Azarchehr,2012) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين الإبداع وأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والإنتاجية والمهنية في محافظة طهران، إيران، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرد طبقت عليهم استبانة مكونة من ثلاث مجالات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة واضحة قوية بين الإنتاجية والإبداع وبين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية.

- دراسة العجارمة (٢٠١٢) التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث أداتين الأولى لقياس الأنماط القيادية، والأخرى لقياس مستوى جودة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وجاء النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الأولى تلاه النمط الديمقراطي، فالنمط المتسيب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعا للجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (٥ سنوات فما دون) للنمط الأوتوقراطي، ولصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) لصالح النمط المتسيب، ولصالح فئة (٥ سنوات فما دون) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية.

دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (٧٠) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، وجاء النمط الترسلية على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول جميع

الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور، وجاءت تقديرات العينة على فقرات الإداري بدرجة كبيرة، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الأولى تلاها مجال المرونة، ووجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري.

**خلاصة الدراسات السابقة:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الآتية (أبو الخير، ٢٠١٣؛ الأسطل، ٢٠٠٩؛ العتيبي، ٢٠٠٨؛ أبو تينة والروسان، ٢٠٠٨؛

Azarchehr,2012:fath & Kenneth,2007) بالتعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، كما تشابهت الدراسات الحالية إلى حد ما مع دراسة العجارمة (٢٠١٢) في التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وإتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء.

### منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي (القائم على الأسلوب المسحي) المناسب لأغراض

الدراسة الحالية للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم وتحليل واقع الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة جرش، والبالغ عددهم (٦٩٥) معلما ومعلمة، منهم (٢٤٤) معلمة، و(٢٥١) معلما. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المرحلة الثانوية، **تكوّن من (٤٩٥) معلما ومعلمة،** حيث بلغ عدد الذكور في عينة المعلمين (251) معلماً وبنسبة مئوية بلغت (49.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (244) معلمة وبنسبة مئوية بلغت (50.4%)، وتوزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما في جدول رقم (1).

**جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة**

المتغير	المستوى	العدد
الجنس	ذكر	251
	أنثى	244
	المجموع	495
المؤهل العلمي	بكالوريوس	317
	دراسات عليا	178
	المجموع	495
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	95
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	190
	أكثر من ١٠ سنوات	210
	المجموع	495



## أداة الدراسة

استخدمت الدراسة أداة (الاستبانة) والتي تتألف من جزأين الأول: قائمة بأنماط القيادة التي يتم يمارسها مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والجزء الثاني قائمة بمبادئ تجويد الأداء الإداري والفني التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد بلغ عدد فقرات الأداة بصورتها الأولية (٤٣) فقرة.

## صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام صدق المحتوى إذ عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعته من المحكمين بلغ عددهم (٩) محكمين من أساتذة الجامعات، الذين يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، واللغة العربية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، وتم الطلب من المحكمين إبداء الرأي في سلامة كل فقرة من فقرات الأداة ومدى ملائمتها للغرض الموضوع من أجله في ضوء هدف الدراسة، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وإعطاء درجة سلامة الأداة، وبعد الاطلاع على التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل وإضافة وإعادة صياغة فقرات الاستبانة في ضوء التوجيهات التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (23) فقرة لأنماط القيادية، و(١٩) فقرة لتجويد الأداء.

## ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلماً ومعلمة، وبعد مرور (١٥) يوماً تم إعادة تطبيق المقياس على نفس الأفراد، ولمرة واحدة، ثم تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) ومعادلة جوتمان (Guttman) على جميع فقرات المقياس، كما هو مبين في جدول (٢).

الجدول رقم (٢) معاملات الثبات بطريقتي (كرونباخ ألفا، جوتمان) على فقرات أداة الدراسة

معامل الثبات	المعادلة	الأداة
٠.٩٠	كرونباخ ألفا	استبانة أنماط القيادة
٠.٩١	جوتمان	استبانة تجويد الاداء
٠.٩٢	كرونباخ ألفا	
٠.٩٣	جوتمان	

يظهر من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا و(جوتمان) قيم مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

تصميم الدراسة: ويشمل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كالآتي:

## أولاً: المتغيرات المستقلة

- الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي وله فئتان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).
- سنوات الخدمة ولها ثلاث فئات: (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

## ثانياً: المتغير التابع

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأدوارهم بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

### المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

#### معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

ولتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (١) تعبر عن درجة منخفضة جداً، درجة (٢) تعبر عن درجة منخفضة، درجة (٣) تعبر عن درجة متوسطة، درجة (٤) تعبر عن درجة مرتفعة، درجة (٥) تعبر عن درجة مرتفعة جداً، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حددت الدراسة ثلاث مستويات، هي: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبيدليل - الحد الأدنى للبيدليل) / عدد المستويات

(١-٥) =  $3/4 = 0.75$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- درجة موافقة منخفضة من ١- أقل من ٢.٣٣.

- درجة موافقة متوسطة من ٢.٣٣- أقل من ٣.٦٦.

- درجة موافقة مرتفعة من ٣.٦٦- ٥.

### نتائج الدراسة

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على كل مجال من مجالات الأنماط القيادية والأداة ككل. وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	مجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	النمط الديمقراطي	3.91	0.59	مرتفعة
٢	النمط الأوتوقراطي	3.69	0.48	مرتفعة
٣	النمط الترسي	3.51	0.35	متوسطة
	أنماط القيادة ككل	3.70	0.45	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن كل مجال من مجالات "الأنماط القيادية" تراوحت بين (٣.٥١-٣.٩١) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.35- 0.59) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "النمط الديمقراطي" بمتوسط حسابي (٣.٩١)

وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الخصائص والسمات التي يتسم بها المدير الديمقراطي من حيث حرص مدير المدرس الثانوية بمدارس محافظة جرش الثانوية على تنمية العلاقات الإنسانية وبث روح الألفة والأمن والاحترام المتبادل بينه وبين المعلمين، كما ويثير المبادرة والحماس للعمل بينهم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأسطل (٢٠٠٩) التي أظهرت أن النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بالمرتبة الأولى، ومع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جدا لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال " النمط التسلي" بمتوسط حسابي (3.٥١) وبانحراف معياري (0.35) وبدرجة تقييم متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تميز البعض من المديرين بالمغالة في إعطاء الحرية للمعلمين والطلبة نظرا للمكانة الاجتماعية لبعض المعلمين أو الطلبة وارتباطهم بمصادر السلطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الخير (٢٠١٣) في أن النمط التسلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3,70) وبانحراف معياري (45)، وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن تنوع ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين قد يحقق نجاحا في انجاز أعمالهم في المدرسة، دونما ملل لروتين نمط قيادي محدد طيلة العام الدراسي، وفي جميع مدارس محافظة جرش.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة كل على حدة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال " النمط الديمقراطي" مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٣	الاهتمام بإثارة دافعية المعلمين لانجاز المهام.	4.37	1.55	مرتفعة
٢	٢	استشارة المعلمين في حل مشكلات الإدارة المدرسية	4.15	0.56	مرتفعة
٣	١	مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	3.92	0.62	مرتفعة
٤	٦	الاهتمام بمهارات المعلمين وتطويرها	3.90	0.61	مرتفعة
٥	٥	الاهتمام بالتغذية الراجعة من المعلمين	3.70	0.52	مرتفعة
٦	٤	تفويض بعض صلاحياته لبعض المعلمين	3.75	0.64	مرتفعة
٧	٧	إتاحة فرص المشاركة للمعلمين في بناء الخطة الإدارية للمدرسة	3.68	0.56	مرتفعة
		مجال " النمط الديمقراطي" ككل	3.92	0.59	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات مجال " النمط الديمقراطي" قد تراوحت ما بين (٤.٣٧-3.68) وبدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث كأن أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي نصها "الاهتمام بإثارة دافعية المعلمين لانجاز المهام" بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وبانحراف معياري بلغ (1.55) وبدرجة



المدرسة " بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.48) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن خبرة مدير المدرسة الثانوية الطويلة والمتعددة المهام تمكنه من الاستبصار بإجراءات تنفيذ إدارة المدرسة وفق خبراته الذاتية، بينما كان أدناها للفقرة (١٢) والتي نصها " البحث عن اخطاء العاملين وتتبع ثغراتهم " بمتوسط حسابي قدره (3.40)، وبانحراف معياري بلغ (0.42) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75) وبانحراف معياري بلغ (0.48) وبدرجة تقييم متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى استماع مدير المدرسة الثانوية إلى شكاوي طلبة المرحلة الثانوية من ضعف كفاءة بعض المعلمين في إعدادهم الإعداد اللازم للنجاح في امتحانات الثانوية العامة.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال " النمط الترسي" مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	18	الالتزام الضعيف بالقوانين والأنظمة والتعليمات أثناء إدارة المدرسة	3.89	1.14	مرتفعة
2	٢١	إتاحة الحرية المطلقة للمعلمين في إنجاز أعمالهم	3.88	1.11	مرتفعة
3	٢٢	تجاهل معاقبة المقصرين في إنجاز أعمالهم	3.82	0.80	مرتفعة
4	١٩	تجاهل الخلافات الإدارية بين المعلمين	3.60	0.73	متوسطة
5	١٧	إجراء تغييرات مستمرة على خطة العمل الإداري	3.51	0.70	متوسطة
6	٢٠	الإعراض عن بناء علاقات اجتماعية مع المعلمين	3.45	0.75	متوسطة
٧	23	الاهتمام بأعمال ليس لها علاقة بإدارة المدرسة	3.43	0.73	متوسطة
مجال " النمط الترسي " ككل			3.60	0.31	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات مجال " النمط الترسي" قد تراوحت ما بين (3.89-3.43)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.14-0.73)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (18) والتي نصها " الالتزام الضعيف بالقوانين والأنظمة والتعليمات أثناء إدارة المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (3.89)، وبانحراف معياري بلغ (1.14) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى التكرار الممل لتلقي القوانين وتنفيذ الأنظمة وإصدار التعليمات نفسها طيلة العام الدراسي أثناء إدارة المدرسة كضبط حضور وغياب الطلبة وأسس النجاح والرسوب في مرحلة ما قبل التقدم للشهادة الثانوية العامة، تلاها فقرة رقم (2) والتي نصها " إتاحة الحرية المطلقة للمعلمين في إنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبانحراف معياري بلغ (1.11) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بكفاءة معلم المرحلة الثانوية نتيجة خبراته التراكمية في التعليم الثانوي، بينما كان أدناها للفقرة رقم (23) والتي نصها " الاهتمام بأعمال ليس لها علاقة بإدارة المدرسة " بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٦٠) وبانحراف معياري بلغ (0.31) وبدرجة تقييم متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد مدير المدرسة أن معلم المرحلة الثانوية وطلابها على قدر مقبول نوعا

ما من المسؤولية في إدارة أدوارهم لحرصهم على الاحتفاظ بمستوى من العطاء والتحصيل والاستعداد إلى ما بعد المرحلة الثانوية العامة، وبذلك قيم المعلمون أدوارهم بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تبعاً لمتغيري "الجنس، المؤهل العلمي"، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة"، والجدولين (7-9) يبينان ذلك.

جدول (7) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تبعاً لمتغير الجنس

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية	الجنس	المجال
3.89	0.60	0.02	0.92	ذكور	النمط الديمقراطي
3.90	0.64			إناث	
3.71	0.50	0.03	0.87	ذكور	النمط الأوتوقراطي
3.72	0.55			إناث	
3.85	0.64	2.11	0.04	ذكور	النمط الترسلّي
3.60	0.71			إناث	
3.75	0.44	0.48	0.54	ذكور	الأداة ككل
3.72	0.47			إناث	

يظهر من الجدول رقم (7) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تبعاً لمتغير الجنس في مجال (النمط الترسلّي)، حيث بلغت قيمة (T) (2.11) وهي قيمة دالة إحصائياً، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.60)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.60) وانحراف معياري (0.71)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المدراء الذكور في الجراة على ممارسة أعمال خارج أعمال إدارة المدرسة، نظراً لعلاقات خاصة تربطهم في رؤسائهم في العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تبعاً لمتغير الجنس لمجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً، وقد يعزى إلى الانطباع السائد العام للمدراء في تمثل احد النمطين في إدارة المدرسة، وفي التعامل مع العاملين فيها.

جدول (8) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
0.02	2.29	0.59	3.68	بكالوريوس	النمط الديمقراطي
		0.71	3.93	دراسات عليا	
0.38	0.55	0.35	3.71	بكالوريوس	النمط الأوتوقراطي
		0.41	3.74	دراسات عليا	
0.23	2.31	0.68	3.79	بكالوريوس	النمط الترسلّي
		0.64	3.71	دراسات عليا	
0.29	0.89	0.45	3.76	بكالوريوس	الأداة ككل
		0.45	3.70	دراسات عليا	

يظهر من الجدول (8) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال (النمط الديمقراطي)، حيث بلغت قيمة (T) (2.29) وهي قيمة دالة إحصائية، لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) وبمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وقد يعزى ذلك إلى الثقافة التربوية المتخصصة لذوي الدراسات العليا والقادرة على تقويم ممارسة مدراءهم لإدارة المدرسة، مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس) (٣.٦٨) وانحراف معياري قدره (0.59).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجالات (النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) والأداة ككل، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائية وقد يعزى ذلك إلى الاتفاق التام لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين لوضوح خصائص النمطين الأوتوقراطي والترسلّي.

جدول (9) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
0.69	0.30	0.48	3.94	أقل من 5 سنوات	النمط الديمقراطي
		0.61	3.92	5-10 سنوات	
		0.60	3.89	أكثر من 10 سنوات	
0.65	0.44	0.49	3.70	أقل من 5 سنوات	النمط الأوتوقراطي
		0.54	3.73	5-10 سنوات	
		0.53	3.74	أكثر من 10 سنوات	
0.61	0.42	0.75	3.78	أقل من 5 سنوات	النمط الترسلّي
		0.68	3.67	5-10 سنوات	
		0.70	3.74	أكثر من 10 سنوات	

□ يظهر من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً، وقد يعزى ذلك إلى تقبل جميع المعلمين وبجميع سنوات خدمتهم إلى تفهم طبيعته نمط المدير القيادي لتسيير أعمال المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على كل مجال من مجالات تجويد الأداء والأداة ككل، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على كل مجال من مجالات الأداء والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	مجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	الأداء الإداري	3.96	0.61	مرتفعة
٢	الأداء التعليمي	3.89	0.54	مرتفعة
	تجويد الأداء ككل	3.93	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن كل مجال من مجالات " تجويد الأداء " تراوحت بين (3.89-3.96) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.54-0.61) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال " الأداء الإداري " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال " الأداء التعليمي " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.93) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد



يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن الدور الرئيس لمدير المدرسة الثانوية يتمثل في انجاز الأعمال الإدارية، وتصريف أعمالها الإدارية، إذ أن هناك مساعد مدير للشؤون التعليمية في عموم المدارس الثانوية بمحافظة جرش.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجداول (10-11) يوضح ذلك.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال " الأداء الإداري " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٣	التخطيط لإدارة المدرسة	4.28	1.17	مرتفعة
٢	٢	متابعة الأعمال المالية	4.23	0.67	مرتفعة
٣	١	تنظيم أعمال المدرسة وتوزيع مهامها الإدارية.	3.95	0.75	مرتفعة
٤	١٠	التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.87	0.78	مرتفعة
٥	٥	استقبال أولياء الأمور	3.73	0.81	مرتفعة
٦	٤	متابعة الدوام المدرسي للطلبة	3.72	0.79	مرتفعة
٧	٧	توفير الكتب المدرسية ومستلزمات المدرسة	3.71	0.78	مرتفعة
٨	٩	متابعة أعمال السكرتاريا والرد على الكتب الرسمية	3.70	0.65	مرتفعة
٩	٦	إجراء أعمال الصيانة للمدرسة	3.70	0.70	مرتفعة
١٠	١١	متابعة حضور وغياب المعلمين وإجازاتهم	3.69	0.66	مرتفعة
١١	٨	عقد الاجتماعات الدورية للعاملين في المدرسة	3.57	0.78	متوسطة
		مجال " الأداء الإداري " ككل	3.73	0.63	مرتفعة

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات مجال " الأداء الإداري " قد تراوحت ما بين (4.28-3.57)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي نصها " التخطيط لإدارة المدرسة " بمتوسط حسابي قدره (4.28)، وانحراف معياري بلغ (1.17) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش بتفقد ومتابعة خطة مدير المدرسة وكل العاملين في المدارس الثانوية أثناء زيارات المشرفين التربويين للمدارس الثانوية، تلاها فقرة رقم (٢) والتي نصها " متابعة الأعمال المالية " بمتوسط حسابي قدره (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الأمور المالية هي تعدد الشاهد للموسم على سلامة إجراءات مدخلات ومخرجات المدرسة القانونية، بينما جاء أدناها للفقرة (8) في المرتبة الأخيرة والتي نصها " عقد الاجتماعات الدورية للعاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي قدره (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة تقييم متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تدني مستوى اتجاهات المعلمين والمديرين نحو فاعلية الاجتماعات الدورية والتي يغلب على جدول أعمالها التكرار والإعادة لبندوها، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة الثانوية على انجاز مهامه الإدارية في مرحلة تعدد موضع اهتمام المؤسسات الرسمية والاجتماعية وأولياء الأمور

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال " الأداء التعليمي " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٧	متابعة التحضير اليومي للمعلمين وفق البرنامج الدراسي	3.87	0.83	مرتفعة
٢	٤	معالجة مشكلات الطلبة التعليمية	3.82	0.80	مرتفعة
٣	٣	مشاركة المشرفين التربويين في توجيه وإرشاد المعلمين الجدد	3.80	0.85	مرتفعة
٤	٩	تعزيز الأداء التدريسي المتميز للمعلمين	3.79	0.83	مرتفعة
٥	٥	متابعة ما قطع من المنهاج الدراسي وفق الخطط السنوية للمباحث المدرسية.	3.79	0.78	مرتفعة
٦	٨	تشخيص تحصيل الطلبة في المباحث الدراسية	3.78	0.79	مرتفعة
٧	١	الاطلاع على الخطط العلاجية للطلبة الضعاف في التحصيل الدراسي.	3.78	0.78	مرتفعة
٨	٦	متابعة أعمال المعلمات الكتابية كضبط حضور وغياب الطلبة	3.78	0.77	مرتفعة
٩	٢	حضور حصص صفية لتقويم أداء المعلمين التدريسي	3.45	0.81	متوسطة
		مجال " الأداء التعليمي " ككل	3.79	0.80	مرتفعة

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات مجال " الأداء التعليمي " قد تراوحت ما بين (3.45-3.87)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (7) والتي نصها "متابعة التحضير اليومي للمعلمين وفق البرنامج الدراسي" بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن حرص مدير المدرسة على ضبط العملية التعليمية بمتابعة تنفيذ دروس الكتاب المدرسي وفق برنامج الدروس اليومي بتدقيق تحضير المعلمين اليومي للدروس وتزامنه مع سير الخطة السنوية أو الفصلية للمباحث التي يدرسها المعلم، تلاها فقرة رقم (٤) والتي نصها "معالجة مشكلات الطلبة التعليمية" بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وبانحراف معياري بلغ (0.80) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالوقوف على حاجات الطلبة التعليمية بحث المعلمين على وضع خطط وتنفيذ دروس للخطط العلاجية ولدروس تقوية في بعض المواد والدروس المقرر تعليمها وتعلمها، بينما كان أدناها للفقرة (٢) والتي نصها " حضور حصص صفية لتقويم أداء المعلمين التدريسي " بمتوسط حسابي قدره (3,45)، وبانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة تقييم متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن كثرة المهام المنوطة بمدير المدرسة قد تعيق اهتمامه بحضور حصص صفية لتقويم أداء المعلمين التدريسي وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.80) وبدرجة تقييم مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأهمية دور المدير في الإدارة التعليمية في الارتقاء بالأداء التعليمي للمدرسة الثانوية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) تبعا لمتغيري "الجنس، المؤهل العلمي"، كما تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة"، والجدولين (12-13) يبينان ذلك.

جدول (12) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
0.87	0.03	0.68	3.89	ذكور	الأداء الإداري
		0.67	3.90	إناث	
0.76	0.02	0.59	3.84	ذكور	الأداء التعليمي
		0.57	3.82	إناث	
0.81	0.50	0.65	3.86	ذكور	الأداة ككل
		0.62	3.87	إناث	

يظهر من الجدول رقم (12) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء لمجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً، وقد يعزى ذلك إلى تشابه البيئة الإدارية التعليمية لكلا الجنسين، إذ أن المتابعة الإشرافية لإدارة مدارس الذكور والإناث واحدة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجارمة (٢٠١٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً للجنس.

جدول (13) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
0.71	-	0.60	3.91	بكالوريوس	الأداء الإداري
	0.38	0.68	3.94	دراسات عليا	
0.49	0.69	0.49	3.76	بكالوريوس	الأداء التعليمي
		0.53	3.72	دراسات عليا	
0.32	0.99	0.45	3.76	بكالوريوس	الأداة ككل
		0.45	3.70	دراسات عليا	

يظهر من الجدول (13) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء لمجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً وقد يعزى ذلك إلى تجانس ثقافة المؤهلات العلمية لكلا الجنسين من حيث الأدوار الإدارية والتعليمية لمدير

المدرسة نتيجة الدورات للمعلمين التي تعقد لهم اثناء العمل في التدريس، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجارمة (٢٠١٢) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً للمؤهل العلمي جدول (14) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات (الأداء الإداري، الأداء التعليمي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
0.64	0.45	0.59	3.81	أقل من ٥ سنوات	الأداء الإداري
		0.55	3.85	٥-١٠ سنوات	
		0.58	3.79	أكثر من ١٠ سنوات	
0.61	0.38	0.57	3.81	أقل من ٥ سنوات	الأداء التعليمي
		0.55	3.85	٥-١٠ سنوات	
		0.54	3.79	أكثر من ١٠ سنوات	

□ يظهر من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم لأدوارهم القيادية بتجويد الأداء لمجالات الدراسة وأدائها ككل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً، وقد يعزى ذلك إلى أن حركة التنقلات الداخلية بين مديري المدارس الثانوية ومديراتها ثابتة إلى حد كبير، مما جعل خبرات المعلمين والعلامات بإعمال مدرائهم متكررة ومتجانسة نتيجة الخبرة الطويلة معهم في المدرسة نفسها، فلم تتاح لهم فرص التعرف إلى خبرات متنوعة لأعمال مديري المدارس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش لأدوارهم في تجويد الأداء الإداري وبين متوسط تقديراتهم للأنماط القيادية لديهم. وللإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية وبين مستوى تجويد الأداء، حيث يوضح الجدول (15) العلاقة بين النمط القيادي ومستوى تجويد الأداء

الجدول (15)

نتائج معامل الارتباط لتحديد العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ومستوى تجويد الأداء

الأنماط القيادية معاً	النمط الترسلي	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	معامل الارتباط القيمة الاحتمالية	المجالات
٠,٢٣٠	-٠,٦٨	-٠,٥٢١	٠,٦٥١	معامل الارتباط	الأداء الإداري
❖٠,٠٠٠	٠,٠٧٩	❖٠,٠٠٠	❖٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
٠,٢٨١	-٠,٦١	-٠,٢٣١	٠,٦٠٢	معامل الارتباط	الأداء التعليمي
❖٠,٠٠٠	٠,٠٥٢	❖٠,٠٠٠	❖٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
٠,٦٥٠	٠,٠٥٩	-٠,٢١٥	٠,٩١٠	معامل الارتباط	تجويد الأداء
❖٠,٠٠٠	٠,١١٧	❖٠,٠٠٠	❖٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية	

يتبين من الجدول (15) أن معامل الارتباط يساوي (٠,٦٥٠) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠\*) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتجويد الأداء عند مستوى الدلالة الإحصائية

( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد يعزى إلى أنه كلما زاد تمكن مدير المدرسة من النمط القيادي الممارس منه

زاد تجويد الأداء في المدرسة في المجالين الإداري والتعليمي.

كما يتبين من الجدول (15) أن معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة الثانوية القيادي في تجويد الأداء وبين النمط الديمقراطي يساوي (٠,٩١٠) عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهم، وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما كان النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية ديمقراطياً كلما كان مستوى تجويد الأداء مرتفعاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو الخير، 2013) إلى حد قريب في وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري.

ويتبين من الجدول (15) أن معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة الثانوية في تجويد الأداء وبين النمط الأوتوقراطي يساوي (٠,٢١٥-) عند مستوى الدلالة

الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة بينهم، وقد يعزى ذلك كلما زادت ممارسة مدير المدرسة الثانوية للنمط الأوتوقراطي أنخفض تجويد الاداء لمدير المدرسة في انجاز ومتابعة المهام الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لعدم الرضا التام عن النمط الأوتوقراطي في إدارة المدرسة.

كما يتبين من الجدول (15) عدم وجود علاقة ارتباطية بين تجويد الأداء وبين النمط

الترسلي عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد يعزى ذلك ضعف فاعلية ممارسة مدير المدرسة الثانوية والتأثير في الأداء الإداري والتعليمي لمدير المدرسة أثناء ممارسة النمط الترسلي في إدارة المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو تيننة والروسان (2008) نوعاً ما.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- عقد ورش تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها في إدارة المدرسة.
- تعزيز مفاهيم النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية في إدارة المدرسة الثانوية لأثره الفاعل في تجويد الأداء الإداري والتعليمي .
- اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء اختبارات تقويمية لمواقف إدارية تقوم على الأنماط القيادية المناسبة لها.



## المراجع

١. ابن منظور، محمد (٢٠٠٨). **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان
٢. أبو تينة، عبد الله والروسان، عصمت (٢٠٠٨). **الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم**
٣. التربوي، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، م٤، ع٤، صص ١٥-٢٧.
٤. أبو الخير، سامي عبد العزيز. (٢٠١٣). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
٥. أبو النور، مروة (٩٠٠٩). **العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**
٦. أحمد ، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٢). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء.**
٧. الخطيب، محمد بن شحات (٢٠٠٧). **نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.**
٨. الأسطل، أميمة. (٢٠٠٩). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
٩. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). **القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر: عمان، الأردن.**
١٠. الشريف، طلال عبد الملك. (٢٠٠٨). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.**
١١. قنديل، علاء محمد. (٢٠١٠). **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر: عمان**
١٢. العتيبي، نواف بن سفر. (٢٠٠٨). **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.**
١٣. العجارمة، موافق أحمد شحادة. (٢٠١٢). **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.**
١٤. العلاق، بشير. (٢٠١٠). **القيادة الإدارية، دار اليازوري: عمان، الأردن.**
١٥. القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠). **الإدارة التربوية ( مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة)، دار المناهج: عمان**

١٦. المتبولي، صلاح الدين.(٢٠١٣).التعليم والقروض الأجنبية (قضايا تربوية )، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
١٧. مغاري، تيسير محمد عبد القادر. (٢٠٠٩).نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٨. المنقاش، سارة (٩٠١): القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة التربية وعلم النفس، عدد (٩١)، صص ٢٩-٤٢
١٩. اللخاوي، محمد فتحي (٢٠٠٨) . دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة
20. Azarchehr , Sehat (2012) : The Relationship between Innovation and Leadership Style of Managers with Technical Schools and Professional Productivity in Tehran Province , **American Journal of Scientific Research** , ISSN 1450-223X Issue 52 (2012), pp. 139-148. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>
21. Faith, Omeke &, Kenneth, Onah A. (2007) : THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION, **European Scientific Journal** October Special edition vol. 8, No. 24.
22. Hixon, J Buckenmeyer.(2012). Revisiting technology integration in schools: Implications for professional development.**Computers in the Schools** 26 (2), 130-146