

**الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات
الموهوبات في منطقة الرياض**

إعداد

أ/ شريفة بنت عبدالله المالكي

وزارة التعليم- المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف الأنماط القيادية الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، إضافة لتعرف الاختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) معلمة من المعلمات العاملات في مدارس الطالبات الموهوبات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من محورين: الأول يتعلق بالأنماط القيادية مكون من (٣٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والثاني محور الأداء الوظيفي مكون من (١٣) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد، حيث جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، تلاه بالمرتبة الثانية النمط القيادي الترسلّي (التساهلي)، بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، وجاء النمط القيادي التسلسلي بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، واحتل النمط القيادي التقليدي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسلّي "التساهلي") ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين كل من (النمط القيادي التقليدي، والنمط القيادي التسلسلي)، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في مدارس الموهوبات

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، والأداء الوظيفي، ومدارس الموهوبات، وقائدات المدارس

Abstract:

This study aimed to identify the leadership styles of the leadership styles of the school leaders and their relation to the performance of the teachers of talented students in the city of Riyadh, in addition to the difference in leadership styles according to the variables (experience, qualification).

The study sample consisted of (106) female teachers working in the schools of gifted students. The researcher used the descriptive descriptive method. The study tool consisted of a questionnaire consisting of two axes: the first relates to the leadership styles consisting of (38) The functional (trvm jrds H]hxcomponent of (13) paragraph, has been verified its credibility and stability. The results of the study showed that the democratic leadership style among the school leaders is the predominant leadership style, which came in first place with an average of (4.44), which corresponds to the estimate very significantly, followed by the leadership leadership model (3.40) The dominant leadership style came at a weak grade with an average of (2.46). The traditional leadership style ranked last with an average of 2.31, which corresponds to the estimation with a weak score. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha 00.05$) among the sample of the

sample of the leadership styles of the school leaders due to the variables of experience and scientific qualification. The results also revealed a positive correlation between And the level of performance of the teachers. The results of the study showed that there is a negative relationship between the traditional leadership style and the authoritarian leadership style and the level of performance of the teachers in the gifted schools

Keywords: leadership styles ،job performance ،gifted schools ،school leaders

مقدمة:

تبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في المنظمات التعليمية؛ حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى أفرادها، وتتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف إدراكاتهم وآرائهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية، مما قد يؤدي إلى التناثر وعدم الانسجام، وكل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية، وتتطلب مهارات خاصة يكتسبها القائد، ولا تتحقق هذه المهارات إلا باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى تطوير الاستراتيجيات الحالية، وابتكار استراتيجيات جديدة، تناسب النظام الاجتماعي الحالي، وتحقق أهدافه.

ولذلك تحنل القيادات المدرسية مكانة متميزة في مجال العمل المدرسي، حيث تلعب دوراً مهماً وبارزاً في تحقيق أهداف المدرسة، كما أن تحقيق النجاح في العمل التربوي والتعليمي داخل المدرسة يعتمد على طبيعة السلوك التنظيمي لقياداتها، وكذلك مستوى التزامهم تجاه مدارسهم، بالإضافة إلى مستوى إدراكهم لضغوط العمل المدرسي ومصادره المختلفة.

والقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم (الأغا، ٢٠٠٣، ٢٤٧). وفي عام ٢٠٠٤ أصدرت منظمة العمل الدولية تقريراً بمناسبة اليوم العالمي للمرأة أشارت فيه إلى أنه بالرغم من أن النساء يدخلن سوق العمل بأعداد قياسية فأنهن يواجهن نسب أعلى من البطالة ويعملن مقابل أجور متدنية، فهن يمثلن حوالي ٦٠% من إجمالي العمال الفقراء في العالم والذي يقدر عددهم ب ٥٥٠ مليون عامل (التحديات التي تواجه مساهمة المرأة في التنمية الشاملة، ٢٠٠٩، ٢).

ولذا تعد القيادة هي العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطوش، ٢٠٠٩، ٢٤).

ويشير مرسي (٢٠٠٥) إلى أن القيادة تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية للمؤسسة التربوية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية، وترتبط القيادة أيضاً بنمط

الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة والى جانب نمط الشخصية هناك مهارات قيادية لازمة لرجل القيادة التعليمية للنجاح في عمله.

ويذكر إسلیم (٢٠١٣) أن القيادة الناجحة هي التي تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيصنع القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، كما أنهم يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضا القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف.

ويرى العديلي (١٩٩٤)، أن نجاح التربية يتوقف في تحقيق أهدافها المنشودة على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين، والقائد كما يراه الباحثون هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، فيقبلون طواعية توجيهه؛ من أجل بلوغ مقاصد معينة.

ويؤكد كل من العرفي وعبد المهدي (١٩٩٦) أن الاتجاه المعاصر للقيادة يركز على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد؛ لما له من تأثير كبير في العملية القيادية وما له من تأثيرات متبادلة بين الأفراد تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويرى المصري (٢٠٠٧) أن من الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، ومنها المؤسسات التربوية، تدمر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل قادتهم معهم، وعجز أولئك الموظفين عن مواجهتهم أو التعبير عن إحساسهم بعدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق؛ مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام التنظيمي؛ فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي بشكل عام.

ويرتبط الأداء الوظيفي بسلوك الفرد داخل المنظمة حيث يحتل مكانة وأهمية داخلها نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم، وقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي، وفقا لآراء الباحثين، وذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصورتهم (2015) Lynn، Giambri

ويذكر فورد (Ford، 2014) أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماما بمعنى إن الأداء ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية، هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط و بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة.

ومن خلال خبرة الباحثة في قطاع التعليم كقائدة مدرسة لاحظت أن أداء المعلمات يتأثر إلى حد كبير بنمط القيادة الذي تتبناه المسؤولة، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات.

أسئلة الدراسة:

- ما الأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- ما العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس ومستوى الأداء لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة تعرف ما يلي:
- الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات.
- الاختلاف في تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات تبعاً لاختلاف متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس.
- أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية (النظرية).

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها والمتعلق بمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات في منطقة الرياض وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات.
- تعتبر من الدراسات النادرة - حسب علم الباحثة - التي تتناول أثر الأنماط القيادية لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض.
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مجال العلوم التربوية وخصوصاً في مجال الأنماط السلوكية والقيادية، وكذلك للمهتمين بتقييم الأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات.
- يمكن أن تسهم الدراسة في مساعدة صناع القرار بوزارة التعليم والمكاتب العامة للتعليم على تعرف واقع الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات.

(ب) الأهمية العملية.

- تقيد نتائج هذه الدراسة القائمين على السياسة التربوية في وزارة التعليم بتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، من خلال تصميم البرامج التدريبية والورش المتعلقة بالمؤسسات المعنية بالطالبات الموهوبات.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم لواقع الأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات، وهذا الجانب الهام يتأثر بنوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل قائدات المدارس مما يستدعي إلى عقد المزيد من البرامج التربوية المختلفة لإرشاد قائدات مدارس الموهوبات بممارسة أنماط قيادية تعزز من توفير بيئة محفزة للعمل لدى المعلمات
- يمكن أن تقيد نتائج هذه الدراسة في إعداد ورش العمل وإعداد البرامج التدريبية من قبل وزارة التعليم.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: معلمات الطالبات الموهوبات في مدارس منطقة الرياض.
- الحدود المكانية: مدارس منطقة الرياض.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **النمط القيادي:** عرفه الحراشة (٢٠٠٦) بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم.
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه أسلوب إداري يغلب على قائدات مدارس الموهوبات اتباعه في مختلف ممارساتهن وسلوكياتهن مع المعلمات، وهو يمثل نمط شبه دائم لسلوكهن معين .
- **الأداء الوظيفي:** هو تنفيذ الموظف للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة Giambri، Lynn (2003)
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العمل الذي تؤديه معلمات الطالبات الموهوبات، بما يسهم في تحقق الأهداف المنشودة من خلال تفهمها لدورها وإتقانها له، كما ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو الجهود التي يقوم بها معلمات الطالبات الموهوبات ومدى فهمهن لطبيعة عملهن وإلمامهن بالمهارات والقدرات الفنية والتدريسية والإدارية اللازمة للقيام بمهامهن التي يكلفن بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وإن هذا الأداء يتأثر بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، من هنا جاءت هذه الدراسة في تحديد الأنماط القيادية لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على أداء معلمات الطالبات الموهوبات في تلك المدارس.

- **معلمات الطالبات الموهوبات:** تعرفهن الباحثة إجرائياً بأنهن المدرسات العاملات في مدارس الموهوبات من كافة التخصصات العلمية، واللواتي على رأس عملهن، حيث يتم اختيارهن ضمن شروط للتدريس في مدارس الموهوبات.

الدراسات السابقة:

١. أجرى كل من باشيوة وباشيوة (٢٠١٦م) دراسة هدفت تعرف النمط القيادي السائد بجامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف بالجزائر، كما هدفت الدراسة تعرف رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات و التي تتمثل في: الجنس، و التخصص، و المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي. **تكونت** عينة الدراسة من (١٢٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. **اشتملت** أدوات الدراسة على استبانة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات قيادية وهم: النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي، و النمط التسيبي. **تمثل** منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد يتمثل في النمط الإداري الأوتوقراطي، كما أشارت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات و التي تتمثل في: الجنس، و التخصص، و المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي.

٢. **وأجرت عفيف (٢٠١٥) دراسة هدفت** تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عميدات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالجامعة وفقاً لنظرية رنسس ليكرت نظام ١ إلى ٤ (النمط القيادي الاستبدادي التسلسلي، النمط القيادي الاستبدادي الخير، النمط القيادي التشاركي الديمقراطي، النمط القيادي الاستشاري الديمقراطي)، وكذلك التعرف على مستويات التمكين للموظفات الإداريات بالجامعة، **وتكونت** عينة الدراسة من الموظفات الإداريات اللواتي يعملن بالعمادات المساندة التابعة لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والبالغ عددهن (٢٦٤) موظفة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ومن خلالها تم

التوصل إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تمارسها العميدات ومستويات التمكين المتاحة للموظفات، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية أي أنه: كلما كان النمط القيادي تشاركي والاستشاري سائداً لدى العميدات كان مستوى التمكين مرتفعاً. تباين وجهات نظر الموظفات بجامعة الأمير نورة حول المعوقات التي تواجه عملية التمكين، فمنها: ما يتعلق بالعميدات، ومنها: ما يتعلق ببيئة العمل: ومنها ما يتعلق بالموظفات أنفسهن.

٣. قام عربيات (٢٠١٤ م) بدراسة. هدفت تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة التكنولوجية في جامعة البلقاء التطبيقية. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة معدة من قبل الباحث، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من الأداء، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لنمطي القيادة الديمقراطية و الترسلية على الأداء.

٤. دراسة حمد (٢٠١٤): هدفت تعرف درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، والتعرف على اثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة وطبقت على (٥٤٨) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت (٣,٨١) أي (٧٦,٣%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة أن يتخذ المدير قرارات تشاركية مع المعلمين وأن يحترم آرائهم عند مشاركتهم في الحوار. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) تُعزى إلى متغير (الخبرة) لصالح أقل من خمس سنوات. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة أن يتخذ المدير قرارات تشاركية مع المعلمين وأن يحترم آرائهم عند مشاركتهم في الحوار.

٥. دراسة العنتر (٢٠١٣): هدفت تحديد درجة إدراك وممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا بتعليم مكة المكرمة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذا الدور وفق متغيرات الدراسة (آخر مؤهل، نوع المؤهل، المستوى الوظيفي، الخدمة في مجال التعليم، الخدمة في مجال الإدارة، المرحلة التعليمية) ومعرفة ما إذا كانت توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدراك ودرجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا بتعليم مكة المكرمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة وطبقت على عينة الدراسة حيث شملت (٢٣٥) مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة (التخطيط، المتابعة، التدريب، البنية المعرفية، البيئة الاجتماعية) يشير إلى أن درجة إدراك المديرين لدورهم

القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا هي بدرجة عالية، كما بينت الدراسة النتائج الخاصة بمقارنة استجابات عينة الدراسة حول درجة الإدراك والممارسة حسب متغيرات الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيةً لدور المديرين القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا في جميع المحاور وهي (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

٦. وفي دراسة أجراها (الدوسري، ٢٠١٢) هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج كما تراها هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج، والبالغ عددهن (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة التي من خلالها تم التواصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن النمط القيادي السائد لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج كما تراها عضوات هيئة التدريس هو النمط الترسلّي يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الديمقراطي بمتوسط. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالأنماط القيادية (الأوتوقراطي-الديمقراطي-الترسلّي) لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبد العزيز في الخرج كما تراها عضوات هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العملية و متغير سنوات الخبرة.

٧. قام سيرتي (Certi، 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تركيا على التزام المعلمين بالمدرسة. وقد طبقت الدراسة على ٥٦٣ معلماً من مدارس مدينة دوزجي. وقد تم قياس سلوكيات مديري المدارس وفقاً للقيادة الخادمة، كما تم قياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين سلوك المديرين وفقاً لنموذج القيادة الخادمة وبين التزام المعلمين داخل المدرسة. وبهذا يكون هذا النموذج مؤشراً لزيادة التزام المعلمين.

٨. دراسة (Obrien 2010) هدفت إلى التعرف على قدرات القيادات التربوية في المدارس الخاصة ومقارنتها بقدرات القيادات التربوية في المدارس العامة من خلال الرجوع إلى البحوث السابقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدم الباحث أداة الاستبانة والتي وزعت على مجتمع الدراسة وهو جميع المديرين في مدينة ولونفونغ. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قدرات يجب أن يمتلكها المديرين في جميع المدارس الخاصة والعامة ومنها الحكم على الأمور بموضوعيه والقدرة على فهم الآخرين والقدرة على الاتصال واستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في القدرات القيادية تبعاً لمتغير الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة في الموضوعية والمرونة ولذوي الخبرة القصيرة في فهم الآخرين بينما لا توجد فروق تبعاً لمتغير الخبرة في القدرة على الاتصال واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

٩. دراسة (عياصرة، ٢٠٠٦)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس، وذلك من خلال استخدام أداتين استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والتي اشتملت ثلاثة أنماط (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتسبيبي)، واستبانة قياس دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، وفق المنهج الوصفي، حيث بينت الدراسة أبرز النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي تناولت القيادة المدرسية سواء من حيث واقعها أو علاقتها ببعض المتغيرات، كما يتضح أن بعضاً منها تناول الأنماط القيادية لدى قادة مرحلة التعليم الثانوي، كما يتضح أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتميز الدراسة الحالية في مجتمعها وعينتها كما تتميز في هدفها الرئيس المتمثل في الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس، ولقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض بعض المفاهيم النظرية وفي إعداد الأداة وتفسير النتائج.

الإطار النظري للدراسة:**المحور الأول: القيادة المدرسية****مفهوم القيادة:**

القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويسعى لتحقيقها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط وتوزيع الأدوار والمسؤوليات حسب الكفاءات والاستقرارات البشرية والمادية" (حسان والعجمي ٢٠١٠م، ١٥٣).

ويُعرف هوبر (Huber ٢٠١٠, 265) القيادة التربوية بأنها "القدرة على خلق تحولات، وإدخال الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة لتسير نحو مستقبل أفضل وذلك عن طريق الإقناع والتعاطف، والعمل التعاوني وترتكز على القيم والنزاهة".

ويرى (أسعد ٢٠٠٥م) بأن القيادة التربوية هي العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف.

متطلبات القيادة ((بن عيسى، ٢٠٠٥، ٦٧):

متطلبات القيادة هي:

- أ- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- ب- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.
- ج- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق.

وعليه فعناصر القيادة هي:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعف للوصول إليها.
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

القدرات القيادية اللازمة للقيادة التربوية:

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في القيادة التربوية تحديد بعض القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، هذا من جهة ومن جهة ثانية أورد الباحثون المهتمون بالسلوك التنظيمي وتطور القائد العديد من تعريفات القدرة على القيادة.

فقد عرفها شونغ شورين (Chong charoen 2008، 36) بأنها: " هي المهارات، والمعرفة والخبرة والسماوات والسلوكيات التي يحتاجها القائد لينجز عمله بفاعلية".

بينما يذكر (سلطان ٢٠٠٢م) بأن القدرة على القيادة هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة.

أما وينتر (Winter ٢٠٠٣) فهو يرى أن القدرة على القيادة تقتضي قيام القائد بالعديد من الأنشطة التي تضمن بقاء المنظمة وازدهارها.

ولقد استفاضت الأدبيات في الإدارة التربوية في ذكر القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة بشكل عام، والقائد التربوي بشكل خاص.

ويمكن القول أن هناك قدرات أخرى يجب أن يمتلكها القائد التربوي وهي:

- ١- القدرة على تهيئة بيئة تربوية مشجعة على الإبداع والابتكار.
- ٢- القدرة على التعامل مع الصراعات بالأساليب المختلفة.
- ٣- القدرة على الاتصال ونقل الأفكار للآخرين بوضوح وإيجاز.
- ٤- القدرة على استخدام السلطة في الموقف المناسب.
- ٥- القدرة على تحمل المسؤولية.
- ٦- القدرة على الحكم على المواقف بتجرد وموضوعية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث عرف (باجاير، ١٦٤١هـ) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجاير، ١٦٤١هـ، ٢٤)، كما عرف (الماضي، ١٦٤١هـ)، الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي، ١٦٤١هـ، ١٣)

عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، ٢٠٠٣م) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. (درة، ٢٠٠٣م، ٩٦)

تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧م، ١٦٧)

المحور الثالث: كفايات معلمي الموهوبين

يمكن تلخيص بعض المهارات والقدرات والخصائص، التي ينبغي أن تتوفر في المعلم، الذي يعمل مع الموهوب أهمها (شقيير، ٢٠٠٢: ٧٢، عبيد، ٢٠٠٠: ١١٨-٢٣٠، القذافي، ٢٠٠٠: ١١٧-١٢٠):

١. أن يكون متفوقاً في مهنته.
٢. أن يكون لديه قدر مناسب من النضج الانفعالي، وقادر على الإسهام بنشاطات تحتاج لفضول عقلي وابتكاري
٣. أن يتفهم الحاجات الخاصة للطلاب الموهوب، وأن لديه حاجات انفعاليه واجتماعية، لما عند أقرانه في الصف.
٤. أن يعمل على تلبية حاجات الموهوب، كما يطور مهاراته الدراسية، ويشجعه على التفكير العالي.
٥. أن يعرف المعلم معنى الموهبة، وأن يتدرب على أساليب الكشف عن الموهوبين في الصف، وأن يتقن مختلف تقنيات الملاحظة المنظمة، وما ينبغي عليه تقرير الملاحظة.
٦. أن يعرف المعلم الحاجات الفردية لكل طالب على حدة، حتى يستطيع أن يلبئها، لأن تفريد التعليم، يعتبر من أبرز مطالب الدراسة الحديثة.
٧. أن يعمل المعلم مع الموهوبين، وأن يتميز بالواقعية والصبر، حتى يستطيع مواجهة الحقائق وتلبية احتياجات الموهوب.
٨. أن يجعل المعلم مناخ التعلم ابتكارياً ومرناً ومنسجماً، لأن ذلك يسمح بالنمو العقلي للموهوب والتعبير عن نفسه بحرية.
٩. أن يتفهم مواطن القوة والضعف لتربية الموهوبين، أن يختبر الطرق التعليمية، ومختلف التقنيات، ليصل إلى أفضل النماذج والطرق والتقنيات التي تحقق له النجاح في التعليم.
١٠. أن يهتم بأمزجة الطلبة ودوافعهم ومواطن الضعف، التي يعانون منها، حتى يستطيع أن يأخذ بيدهم في تحقيق نموهم وإشباع حاجاتهم، ويهتم بتأثير البيئة المنزلية، سواء كانت ايجابية أو سلبية.

١١. أن يكون غير تقليدي، وألا يعتمد على الكتاب المدرسي بشكل رئيسي، بل على عدة مراجع.
 ١٢. أن يشجع المعلم طلبته على مناقشة وجهات النظر المتعارضة، وأن ينصتوا باهتمام إلى الآراء المخالفة.
 ١٣. أن يعمل المدرس على مكافأة، وتعزيز روح المبادرة والأصالة.
 ١٤. أن يلم بطرق قيادة المتفوقين في نشاطاتهم وهواياتهم المختلفة.
 ١٥. أن يختار مقررات أكاديمية أكبر وأعلى مستوى من نظيرة المعلم العادي، بالإضافة إلى اختياره عددا من المقررات في التفوق العقلي والتقويم والقياس والبحث التربوي.
- هذا ويذكر جروان نقلا عن الباحثة كلارك أن هناك ستة أهداف مرغوبة في تعليم الأطفال الموهوبين ووضعت كل هدف منها قائمة من السلوكيات، أو الأفعال من قبل المعلم، والتي تؤدي إلى بلوغ تلك الأهداف. والأهداف هي: تنمية العقل الباحث، و تنمية مفهوم الذات، و تنمية احترام الآخرين، و تنمية الحس بالكفاية واحترام الذات، و تنمية الحس بمسؤولية الطالب عن سلوكه، و تنمية الحس بالالتزام والانتماء. (فتحي جروان، ٢٠٠٢، ٢٦٠).
- ولقد لخص الطيبي (٢٠٠١)، كفايات معلم الطلبة الموهوبين، على الوجه الآتي:

أولا السمات الشخصية:

ذكاؤه فوق المتوسط، و مرن، و متفتح، و واثق من نفسه، و يتفهم الآخرين، و متعاون، و متابع لكل جديد، متأني في إصدار الأحكام، متحمس، ديمقراطي، يشعر بالمسؤولية، و يتحلى بالشجاعة الأدبية في قول لا أعرف، و منظم و مخطط لكافة نشاطاته، و قادر على الاتصال الفعال والشرح والتوضيح، و متسامح مع الخطأ، و يتبع أسلوب المؤاخذة بالتلميح.

ثانيا: الكفايات المهنية منها:

يقدم المساعدة للطلبة، و يوفر الوقت و الفرص لهم لاستخدام الوسائل المعينة، و يحث الطلبة على أن يجدوا المعلومات بأنفسهم، و يبدي اهتمام بكل طالب و يستمع لرأيه، و يثير موضوعات وقضايا للطلبة لمناقشتها، و يدرك مشاعر الآخرين، و يخطط بشكل تعاوني مع الطلبة، و يوجه أسئلة غير تقليدية، و يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، و يتقبل اقتراحات غريبة و غير مألوفة، و يطلب منهم أدلة لتدعيم إجاباتهم و آرائهم.

ثالثا: خبرات موقفية:

لديه معرفة متعمقة في مجال التخصص أو المادة، التي يدرسها، و متمكن من أساليب تدريسها، يجمع بين صفة المعلم وصفة الباحث، و يظهر دافعية دائمة نحو التعلم، و قادر على تقبل الغرابة والأصالة و التنوع في استجابات الطلبة، و لديه قدرة على إدخال المهارات العقلية في العملية التعليمية، و ملم بطرق البحث العلمي و تنميته، و لديه معرفة بخصائص الطلبة الموهوبين و حاجاتهم و مشكلاتهم و القدرة على تقييم الطلبة، و لديه قدرة على استخدام مهارات الاستماع للطلبة و توظيفها. (محمد الطيبي، ٢٠٠١، ١٨٦-١٨٩).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لكي يصف العلاقة بين الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة من جميع من معلمات الطالبات الموهوبات والبالغ عددهم (٢٢٠) معلمة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) معلمة من معلمات الطالبات الموهوبات بنسبة مئوية (٤٨%) من مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة والتمثلة في (الخبرة-المؤهل العلمي)، والجدول (١)

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	29.2
	5 سنوات فأكثر	75	70.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	79	74.5
	ماجستير	27	25.5
المجموع		106	100%

يتضح من الجدول (١) أن ما نسبته (٧٠,٨%) من المعلمات من ذوي الخبرة خمسة سنوات فأكثر وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، وبلغ نسبة عدد الذين كانت خبرتهم أقل من خمسة سنوات (٢٩,٢)، كما يتضح من المتغير المتعلق بالمؤهل العلمي، أن ما نسبته (٧٤,٥%) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، يليهن (٢٥,٥%) من أفراد الدراسة مؤهلهم ماجستير فأكثر.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وتكونت الاستبانة من محورين الأول يتعلق بالأنماط القيادية واشتملت على (٣٨) عبارة موزعة على أربعة أنماط هي (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي التقليدي، النمط القيادي التسلسلي، النمط القيادي الترسلّي (التساهلي)، والمحور الثاني، تتعلق بالأداء الوظيفي وتكون من (١١) عبارة، ولحساب المستويات الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية، استخدمت الباحثة أسلوب ليكرت الخماسي، لتحديد مستوى الإجابة على عبارات الأداة، وتم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جدا (٥) درجات - كبيرة (٤) درجات متوسطة (٣) درجات - قليلة (درجتان) - قليلة جدا (درجة واحدة)).

صدق الأداة:

الصدق الظاهري للأداة:

لتعرف مدى صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات، حيث تم أخذ ملاحظاتهم على أداة القياس وتعديلها فى ضوء مقترحاتهم.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات أداة القياس قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للكشف عن مدى ثبات عبارات الدراسة تبعا لكل بعد من أبعادها، والجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الأنماط القيادية والأداء الوظيفي (٣٠)

المجالات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
النمط القيادي الديمقراطي	.82
النمط القيادي التقليدي	.87
النمط القيادي التسلسلي	.82
النمط القيادي الترسلّي "التساهلي"	.86
الأنماط القيادية ككل	.87
الأداء الوظيفي	.90

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات الكلي للأنماط القيادية ككل بلغ (٠,٨٧)، ومعامل الثبات الكلي للأداء الوظيفي بلغ (٠,٩٠)، وهى قيم مرتفعة مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار (ت) للعينات المستقلة.
٤. معامل الارتباط بيرسون.
٥. معامل ألفا كرونباخ.

ثم صنفت الباحثة تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
 طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (١-٥) ÷ ٥ = ٠,٨٠، لنحصل على
 التصنيف التالي:

الوصف	مدى المتوسطات
بدرجة ضعيفة جدا	من ١,٨٠-١,٠٠
بدرجة ضعيفة	من ٢,٦٠-١,٨١
بدرجة متوسطة	من ٣,٤٠-٢,٦١
بدرجة كبيرة	من ٤,٢٠-٣,٤١
بدرجة كبيرة جدا	من ٥,٠٠-٤,٢١

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

• **نتائج السؤال الأول:** ما الأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن) = (١٠٦)

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
١	١	النمط القيادي الديمقراطي	4.44	.67	88.8	كبيرة جدا
٢	٤	النمط القيادي الترسلّي "التساهلي"	3.40	.43	68	متوسطة
٣	٣	النمط القيادي التسلسلي	2.46	.73	49.2	ضعيفة
٤	٢	النمط القيادي التقليدي	2.31	.78	46.2	ضعيفة

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يبين الجدول (٣) أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات مدارس الموهوبات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات جاء بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٤٤) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً ويتضح من الجدول أعلاه أن مجال "النمط القيادي الترسلّي "التساهلي" جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، كما جاء مجال "النمط القيادي التسلسلي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، واحتل بالمرتبة الأخيرة مجال "النمط القيادي التقليدي" بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، ونلاحظ أن هناك أثراً للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي يعزى إلى النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة أما النمط القيادي الترسلّي (التساهلي) فقد جاء

بدرجة متوسطة، وأن كل من النمط القيادي التسلطي، والنمط القيادي التقليدي، جاء بدرج، وفيما يلي تفصيلاً لنتائج كل مجال على حده:

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالنمط القيادي الديمقراطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على النمط القيادي الديمقراطي، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات النمط القيادي الديمقراطي (ن = ١٠٦)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
٢	١	تصغي قائدة المدرسة إلى المعلمات حول مشكلات العمل.	4.61	.70	92.2	كبيرة جداً
٥	٢	تناقش قائدة المدرسة المعلمات في المقترحات المطروحة لحل المشكلات	4.49	.76	89.8	كبيرة جداً
٣	٣	تعطي قائدة المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمات؛ للتعبير عن آرائهن خلال الاجتماعات.	4.52	.89	90.4	كبيرة جداً
٦	٤	تحاول قائدة المدرسة الحصول على موافقة المعلمات على الأشياء المهمة قبل القيام بها.	4.42	.88	88.4	كبيرة جداً
١٠	٥	تهتم قائدة المدرسة بإشباع معظم الحاجات النفسية للمعلمات	4.18	1.11	83.6	كبيرة
٧	٦	تأخذ قائدة المدرسة في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	4.41	.84	88.2	كبيرة جداً
٩	٧	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في المناسبات الخاصة بهن.	4.25	1.05	85	كبيرة جداً
٤	٨	تعمل قائدة المدرسة على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة للمعلمات.	4.51	.73	90.2	كبيرة جداً
١	٩	تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات على اعتبار أنهن زميلات في العمل.	4.66	.65	93.2	كبيرة جداً
٨	١٠	تراعى قائدة المدرسة ظروف المعلمات وقدرة كل منهن عند توزيع المسؤوليات.	4.38	1.03	87.6	كبيرة جداً
		النمط القيادي الديمقراطي ككل	4.44	.67	88.8	كبيرة جداً

يتضح من نتائج الجدول جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي الديمقراطي قد تراوحت بين (٤,١٨ - ٤,٦٦)، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة جداً باستثناء فقرة واحدة فقد جاءت بدرجة كبيرة، وان الفقرة (٩)، والتي نصت على " تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات على اعتبار أنهن زميلات في العمل." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٦)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (١) والتي كان نصها " تصغي قائدة المدرسة إلى المعلمات حول مشكلات العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦١)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، في حين احتلت الفقرة (٥) والتي كان نصها " تهتم قائدة المدرسة بإشباع معظم الحاجات النفسية للمعلمات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤,٤٤) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً.

وترى الباحثة أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وبالتالي تُلاحظ أن النمط الديمقراطي قائدات مدارس الموهوبات تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائدة والمعلمة التي تقوم على إشباعها لحاجاتهن، وإيجاد التعاون فيما بينهن، وحل مشكلاتهن، إضافة إلى إعطائهن الفرصة الكاملة للتعبير عن آرائهن خلال الاجتماعات التي يتم فيها مناقشة سير العمل والتأكد من تنفيذ الخطط.

وتعزو الباحثة السبب إلى أن قيادة المدرسة ممثلة بالقائدة تحرص على تطوير العملية التعليمية والعملية الإدارية من خلال انتهاجها للقيادة الديمقراطية لإدراكها بأهمية هذا النمط في تطوير عمل القيادة والعملية التعليمية، وبالتالي فإن التعميمات الصادرة لقائدات المدارس من وزارة التعليم تحثهن على ضرورة اتباع الأساليب الحديثة بالقيادة في تحقيق الأهداف، وضرورة إشراكهن في صناعة القرارات التي تخص العملية التعليمية، مما يسهم في تحفيزهن على التعاون لذلك تؤكد الباحثة إن القائدة الديمقراطية هي من تستأنس بأراء مرؤوسيه وتعبّر عن أفكارهن والاهتمام اللازم بهن، وتقدم لهن المعلومات والإرشادات اللازمة للعمل، وتلعب دوراً فعالاً في تنميه الابتكار وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهن الكامنة.

وهذا النمط يشرك المعلمات في صناعة القرارات واتخاذها بما يخدم الأهداف المرجو تحقيقها، وأيضاً أن هذا النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين المعلمات والقيادة بالمدرسة وتبادل المعلومات والتعاون، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقوة من القائدة التي تعد قائدة لهن، مما يؤدي إلى ارتفاع وتحسن مستوى الأداء في العملية التعليمية سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى المعلمات.

ومن هنا تشير الباحثة أن القيادة الديمقراطية تركز على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين قائدة المدرسة والمعلمات، وأنه يمكن الحصول على نتائج فاعلة في العمل إذا حدث اندماج بينهن.

وبشكل عام نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في صناعة اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر قائدة المدرسة بالالتزام تجاه معلماتها وتشجيعهن على تحمل المسؤولية، وهى تبعث روح التعاون وتضمن التفاهن حولها فيتمسكن بولائهن، نتيجة لسلوكها القيادي الذي يعمل على تحفيزهن، وتتفق هذه النتيجة مع ذكره خبيص (٢٠١٦م) أن القيادة هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتوافر لدى احد الأفراد، بهدف تحفيز العاملين، وحثهم على التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة عربيات (٢٠١٤ م) التي أظهرت نتائجها إلى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطية، و الترسلية على الأداء.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع دراسة (الدوسري، ٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها أن النمط القيادي السائد هو النمط الترسلية يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الديمقراطي.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (باشيوة وباشيوة، ٢٠١٦ م) التي أشارت نتائجها أن النمط القيادي السائد يتمثل في النمط الإداري الأوتوقراطي.

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالنمط القيادي التقليدي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي التقليدي، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال النمط القيادي التقليدي (ن = ١٠٦)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
٣	١١	تتصف قائدة المدرسة بضعف القدرة على تنظيم العمل	2.36	1.62	47.2	ضعيفة
١	١٢	تحرص قائدة المدرسة على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي	4.64	.97	92.8	كبيرة جداً
٧	١٣	لا تبدي قائدة المدرسة اهتماماً بالتخطيط.	1.72	1.12	34.4	ضعيفة جداً
٤	١٤	تتصف قرارات قائدة المدرسة بالانمطية والتكرار	2.13	1.26	42.6	ضعيفة
٢	١٥	تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات باعتبارهن الأكثر خبرة ودراية بشؤون العمل.	2.40	1.47	48	ضعيفة
٦	١٦	تهتم قائدة المدرسة بموقعه h الوظيفي ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل.	1.79	1.26	35.8	ضعيفة جداً
٨	١٧	تهمل قائدة المدرسة مشكلات المعلمات.	1.58	.87	31.6	ضعيفة جداً
٥	١٨	تقاوم قائدة المدرسة المبادرات الجديدة وتحرص على إبقاء الأساليب القديمة.	1.86	1.24	37.2	ضعيفة
		النمط القيادي التقليدي ككل	2.31	.78	46.2	ضعيفة

يتضح من نتائج الجدول جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي التقليدي قد تراوحت بين (١,٥٨ - ٤,٦٤)، وأن الفقرة (١٢)، والتي نصت على " تحرص قائدة المدرسة على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٤)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (١٥) والتي كان نصها " تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات باعتبارهن الأكثر خبرة ودراية بشؤون العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٤٠)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، في حين احتلت الفقرة (١٧) والتي كان نصها " تهمل قائدة المدرسة مشكلات المعلمات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٨)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٢,٣١) وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة.

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالنمط القيادي التسلطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات النمط القيادي التسلطي، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات النمط القيادي التسلسلي (ن = ١٠٦)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
١	١٩	تتوقع قائدة المدرسة من الملمات أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين.	4.12	1.21	82.4	كبيرة
٩	٢٠	تعتبر قائدة المدرسة أنه لا أهمية لعقد الاجتماعات الدورية مع الملمات.	1.77	.81	35.4	ضعيفة جداً
٥	٢١	تقوم قائدة المدرسة بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى نظرتها الشخصية للموقف.	2.21	1.37	44.2	ضعيفة
٨	٢٢	تتصف قائدة المدرسة بأنها مقلة في ثنائها على الأداء الجيد، وفي المقابل فهي مفرطة في توجيه النقد واللوم.	1.80	1.20	36	ضعيفة جداً
٧	٢٣	لا تقوم قائدة المدرسة بأخذ آراء الملمات عند وضع الخطط الدراسية	1.88	1.33	37.6	ضعيفة
١٠	٢٤	العلاقة بين الملمات يسودها التوتر، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.	1.74	1.13	34.8	ضعيفة جداً
٢	٢٥	تتحدث قائدة المدرسة كونها ممثلة للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	3.68	1.31	73.6	كبيرة
٦	٢٦	تعمل قائدة المدرسة غالباً على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا تهتم لآراء الملمات.	2.19	1.38	43.8	ضعيفة
٤	٢٧	تحتفظ قائدة المدرسة لنفسها بجميع الصلاحيات.	2.32	1.34	46.4	ضعيفة
٣	٢٨	تهتم قائدة المدرسة بأن يعرف جميع الملمات طبيعة منصبها في العمل.	2.87	1.32	57.4	متوسطة
		النمط القيادي التسلسلي ككل	2.46	.73	49.2	ضعيفة

يتضح من نتائج الجدول جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي التسلسلي قد تراوحت بين (١,٧٤ - ٤,١٢)، وأن الفقرة (١٩)، والتي نصت على " تتوقع قائدة المدرسة من الملمات أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (٢٥) والتي كان نصها " تتحدث قائدة المدرسة كونها ممثلة للمجموعة في الاجتماعات الخارجية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، في حين احتلت الفقرة (٢٤) والتي كان نصها " العلاقة بين الملمات يسودها التوتر، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة جداً، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٢,٤٦) وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة.

وترى الباحثة من خلال نتائج الدراسة أن ضعف مشاركة المعلمات في بعض الأمور القيادية بالمدرسة يولد فجوة بينهن وبين قائدة المدرسة، وذلك نظراً لعدم مشاركتهن في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات مما ينتج عن ذلك ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق.

كما أن غياب الخطط التفصيلية للعمل وعدم وضوح أهدافه ينعكس سلباً على أداء العاملين، ولن يسهم في تحقيق الإنجازات، وأن عدم نجاح الأساليب الإدارية ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي الذي يحصلون عليه، مما يولد ضعفاً لديهم في الرضا الوظيفي، أو انخفاضه إضافة إلى تأثره بالعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات لذا نجد أن العامل الذي يمتلك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يعطى أداء وجودة في الأداء أفضل من العامل الذي لا يمتلك رضا وفي عن عمله بالمؤسسة.

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالنمط القيادي الترسلي "التساهلي":

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي الترسلي "التساهلي"، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات النمط القيادي الترسلي "التساهلي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = ١٠٦)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
١	٣٦	أرى بأن قائدة المدرسة تهيئ في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قابلية المعلمات وإطلاق إبداعاتهن.	4.32	.99	86.4	كبيرة جداً
٢	٣٠	تتصف قائدة المدرسة بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع المعلمات.	4.28	.99	85.6	كبيرة جداً
٣	٣٥	تهتم قائدة المدرسة كثيراً بسير العمل ويمنح المعلمات الحرية في أداء العمل ثقة منها بأرائهن وقدراتهن.	4.09	.83	81.8	كبيرة
٤	٣٧	تترك قائدة المدرسة المعلمات حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبن بها.	3.99	1.06	79.8	كبيرة
٥	٢٩	تفوض قائدة المدرسة بعض المهام وتترك المعلمات حرية التصرف في التنفيذ.	3.71	.97	74.2	كبيرة
٦	٣١	لا تحاسب قائدة المدرسة المعلمات المقصرات في أداء عملهن.	3.25	1.25	65	متوسطة
٧	٣٢	تقوم قائدة المدرسة بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للمعلمات.	3.14	1.20	62.8	متوسطة
٨	٣٤	تفوض قائدة المدرسة بعض سلطاتها الإدارية لبعض المعلمات العاملات معها.	3.07	.90	61.4	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
٩	٣٨	تشعر بعض المعلمات بالقلق جراء شعورهن بأنهن يقمن بنشاطات غير مدعومة أو موجهة مما يقلل من ثقتهن.	2.18	1.37	43.6	ضعيفة
١٠	٣٣	تشعر المعلمات بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخصاً يتولى القيادة.	1.95	1.14	39	ضعيفة
		النمط القيادي الترسلّي "التساهلي"	3.40	.43	68	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال النمط القيادي الترسلّي "التساهلي" قد تراوحت بين (١,٩٥ - ٤,٣٢)، وأن الفقرة (٣٦)، والتي نصت على " أرى بأن قائدة المدرسة تهيئ في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قابلية المعلمات وإطلاق إبداعاتهن " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (٣٠) والتي كان نصها " تتصف قائدة المدرسة بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع المعلمات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، في حين احتلت الفقرة (٣٣) والتي كان نصها " تشعر المعلمات بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخصاً يتولى القيادة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٥)، وهو يقابل التقدير بدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٤٠) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن تبني قائدة المدرسة على هذا النمط من القيادة في التعامل المعلمات والاعتماد عليهن في إنجاز الأهداف وحل المشاكل، يصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائدة لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، إذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، والقرارات دائماً مؤجلة، ولا وجود للتغذية العكسية، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها،

- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الأداء الوظيفي، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات مجال الأداء الوظيفي (ن = ١٠٦)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
١	٣٩	تتابع القاندة عملي للتأكد من جودته.	4.70	.68	94	كبيرة جداً
٢	٤٠	أنجز أعمالى حسب التعليمات المطلوبة منى.	4.68	.59	93.6	كبيرة جداً
٧	٤١	حجم الشكاوى حول أدانى للعمل قليلة.	4.43	1.06	88.6	كبيرة جداً
٦	٤٢	تعمل المدرسة على إدخال التكنولوجيا؛ لتحسين طبيعة أدانى للعمل.	4.46	.77	89.2	كبيرة جداً
١٠	٤٣	يوجد الوقت الكافى للقيام بالواجبات المطلوبة منى.	4.36	.84	87.2	كبيرة جداً
١١	٤٤	تعمل المدرسة على عقد دورات تدريبية؛ لزيادة مهارات المعلمات فى أدانهن للعمل.	3.55	1.28	71	كبيرة
٨	٤٥	تمتلك المعلمة القدرة على إنجاز عملها فى الوقت المحدد لذلك.	4.41	.88	88.2	كبيرة جداً
٩	٤٦	تتسم إجراءات العمل فى المدرسة بالمرونة والبعد عن الروتين.	4.38	.84	87.6	كبيرة جداً
٣	٤٧	العلاقة بين المعلمات والطلبات ميسرة.	4.63	.50	92.6	كبيرة جداً
٥	٤٨	متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدانى للواجبات المطلوبة منى.	4.56	.62	91.2	كبيرة جداً
٤	٤٩	تمتلك المعلمة القدرة على ابتكار الحلول المناسبة؛ لحل المشكلات التى تعترضها.	4.57	.63	91.4	كبيرة جداً
		الأداء الوظيفي ككل	4.38	.58	87.6	كبيرة جداً

يتضح من نتائج الجدول جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الأداء الوظيفي قد تراوحت بين (٣,٥٥ – ٤,٧٠)، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بين درجة كبيرة وكبيرة جداً، وأن الفقرة (٣٩)، والتي نصت على " تتابع القاندة عملي للتأكد من جودته." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٠)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (٤٠) والتي كان نصها " أنجز أعمالى حسب التعليمات المطلوبة منى." فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، فى حين احتلت الفقرة (٤٤) والتي كان نصها " تعمل المدرسة على عقد دورات تدريبية؛ لزيادة مهارات المعلمات فى أدانهن للعمل." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤,٣٨) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة جداً.

ويتضح من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات جاء بدرجة كبيرة جداً وتعزو الباحثة السبب إلى أن قاندة المدرسة حريصة على إصدار التعليمات، والتعميمات الإدارية للمعلمات فى العمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية فى المدرسة، من خلال الحرص على الأداء الوظيفي الجيد للمعلمات، من خلال التواجد فى مكان العمل فى الوقت

المحدد، والالتزام في العمل، والتعاون مع قائدة المدرسة، والتغلب على المشكلات التي تواجههن، إضافة إلى أن هناك نماذج خاصة لتقييم الأداء تعمل على رصد الأداء لكل معلمة من المعلمات، حيث يرفع تقريراً مفصلاً لوزارة التعليم عن أداء كل منهن، ليتسنى لهن اتخاذ القرارات المناسبة في معالجة جوانب الضعف والقصور لدى المعلمات، ومن ثم وضع الخطط اللازمة للتغلب على جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة من خلال عقد البرامج والورش التدريبية، مما ينعكس إيجاباً ذلك على تدريس الطالبات الموهوبات والارتقاء بالعملية التعليمية.

• **نتائج السؤال الثالث:** ما العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس ومستوى الأداء لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار المتعدد وقيم بيتا للكشف عن تلك العلاقة، والجدول (٨)، يوضح نوع الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية.

الجدول (٨)

معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمات الطالبات الموهوبات (ن=١٠٦)

الأداء الوظيفي	الأنماط القيادية
.61(**)	النمط القيادي الديمقراطي
-.42(**)	النمط القيادي التقليدي
-.42(**)	النمط القيادي التسلسلي
.27(**)	القيادي الترسل "التساهلي"

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات مدارس الموهوبات ومستوى الأداء لدى المعلمات، حيث بلغ قيم معامل الارتباط (٠,٦١) وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين النمط القيادي الترسل "التساهلي" ومستوى الأداء حيث بلغ قيم معامل الارتباط (٠,٢٧)، وهي قيمة منخفضة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من النمط القيادي التقليدي، والنمط القيادي التسلسلي، ومستوى الأداء للمعلمات، حيث بلغ قيم معامل الارتباط (-٠,٤٢) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أما النمط القيادي التسلسلي فهو إما ذو علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد ممارسة هذا النمط كلما قل مستوى الأداء.

وبما أن النمط السائد في مدارس الطالبات الموهوبات هو النمط الديمقراطي بصفة أكبر فهذا يفسر حالة من الرضا لدى أفراد عينة الدراسة، وللتعرف على قدرة هذه الأنماط بالتنبؤ على الأداء للمعلمات تم استخدام تحليل الانحدار والجدول (٩) يوضح ذلك

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مساهمة الأنماط القيادية بالتنبؤ بالأداء

لدى المعلمات (ن=١٠٦)

Sig.	F	R Square	R
.000	18.272	.420	.648(a)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأنماط القيادية لدى القائدات والأداء لدى المعلمات بلغ (0.648). وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغ (0.42)، أي أن ما قيمته (65%) من سبب الأداء كان يعود إلى الأنماط القيادية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) بمستوى الدلالة (0.000). وهذا يشير إلى صحة ومعنوية النموذج الإحصائي ووجود أثر للأنماط القيادية التي تستخدمها القائدة على الأداء التدريسي للمعلمة

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن قائدات المدارس يستخدمن أنواعاً مختلفة من الأنماط القيادية للتعامل مع المعلمات، مما يؤثر على أدائهن، ولاختبار الأثر بصورة أدق لكل نمط من الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس، تم استخراج قيمة بيتا وقيم (ت) ومستوى الدلالة لكل نمط من الأنماط القيادية والجدول (١٠) يوضح ذلك

الجدول (١٠)

نتائج قيم بيتا والإحصائي (ت) ومستوى الدلالة (ن=١٠٦)

Sig	t	Beta	الأنماط القيادية
			القيادي الديمقراطي
.304	-1.033	-.109	القيادي التقليدي
.153	-1.439	-.155	القيادي التسلسلي
.328	.983	.083	القيادي الترسلي "التساهلي"

يتضح من خلال الجدول (١٠٢) أن معامل بيتا لمجال النمط القيادي الديمقراطي قد بلغ (0.471). وأن قيمة (ت) بلغت (5.100) عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر لنمط القيادة الديمقراطية لقائدة المدرسة على الأداء لمعلمات الطالبات الموهوبات، وأن العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء علاقة طردية أي أنه إذ تم استخدام النمط القيادي الديمقراطي من قائدات المدارس فإن مستوى الأداء لدى المعلمات سيكون مرتفعاً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن استخدام هذا النمط من قبل قائدات المدارس يتيح للمعلمات قدراً كبيراً عن التعبير عن آرائهن بما يخدم العملية التعليمية، إضافة إلى تمكينهن في العملية الإدارية والتعليمية، من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، مما ينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على الأداء وإنجاز الأعمال؛ لذلك أظهرت النتائج وجود أثراً دالاً وواضحاً للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء.

كما أظهرت نتائج الدراسة ضعف وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الأخرى على الأداء الوظيفي، حيث بلغ قيمة (ت) للنمط القيادي التقليدي (-1.033)، كما بلغت قيمة (ت) للنمط القيادي التسلسلي (-1.439)، بينما بلغت قيمة (ت) للنمط القيادي الترسلي

"التساهلي" (983). وهي جميعها قيم غير دالة إحصائية، مما يعني ضعف إسهامها في الأداء الوظيفي بشكل فعال.

- **نتائج السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الطالبات الموهوبات تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس؟

النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو الأنماط القيادة السائدة لدى قائدات المدارس للموهوبات تبعاً لمتغير الخبرة، قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول (١١) يوضح ذلك

جدول (١١)

نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين متوسطي آراء عينة الدراسة على لأنماط القيادة السائدة تبعاً لمتغير الخبرة (ن=١٠٦)

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	31	4.63	.42	1.885	.062
	5 سنوات فأكثر	75	4.36	.74		
النمط القيادي التقليدي	أقل من 5 سنوات	31	2.42	.87	.960	.339
	5 سنوات فأكثر	75	2.26	.74		
النمط القيادي التسلسلي	أقل من 5 سنوات	31	2.26	.84	-1.830	.070
	5 سنوات فأكثر	75	2.54	.67		
النمط القيادي التسلسلي "التساهلي"	أقل من 5 سنوات	31	3.49	.46	1.415	.160
	5 سنوات فأكثر	75	3.36	.41		
الأنماط القيادية ككل	أقل من 5 سنوات	31	3.20	.46	.941	.349
	5 سنوات فأكثر	75	3.13	.28		

يتضح من خلال الجدول (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادة السائدة لدى قائدات مدارس الموهوبات تبعاً لمتغير الخبرة، وتعزو الباحثة إلى أن وجهات نظر المعلمات متقاربة ومتشابهة، وذلك لوجودهم في بيئة تعليمية واحدة، ويخضعون جميعاً لدورات تدريبية، كما أن معظم المعلمات يمتلكن خبرات تعليمية نمت من خلال عملهم في تدريس الطالبات بالقطاعات التعليمية المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، ٢٠١٢) ودراسة (باشيوة وباشيوة، ٢٠١٦م) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

لتعرف ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو الأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس، قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين متوسطي آراء عينة الدراسة على الأنماط القيادية السائدة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=١٠٦)

الأنماط القيادية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
القيادي الديمقراطي	بكالوريوس فأقل	79	4.46	.64	.410	.68
	ماجستير فأكثر	27	4.40	.78		
القيادي التقليدي	بكالوريوس فأقل	79	2.25	.71	-1.435	.15
	ماجستير فأكثر	27	2.50	.95		
القيادي التسلسلي	بكالوريوس فأقل	79	2.46	.72	.047	.96
	ماجستير فأكثر	27	2.45	.76		
القيادي الترسلّي "التساهلي"	بكالوريوس فأقل	79	3.41	.44	.245	.81
	ماجستير فأكثر	27	3.38	.41		
الأنماط القيادية ككل	بكالوريوس فأقل	79	3.14	.29	-.507	.61
	ماجستير فأكثر	27	3.18	.46		

* فروق دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من خلال الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى قائدات المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لهن وجهة نظر متطابقة وقريبة عن الأنماط التي تقوم بها قائدات المدارس، لإضافة إلى أن البيئة التعليمية متشابهة، كما أن حرص قائدات المدارس في توفير مناخ تعليمي مناسب وجيد ينعكس على أداء المعلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (باشيوة وباشيوة، ٢٠١٦م) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في مدارس الطالبات الموهوبات من خلال رفع الروح المعنوية لدى المعلمات ومشاركتهن في بعض الأمور القيادية بالمدرسة.
- تجنب قائدات المدارس بممارسة النمط القيادي التقليدي مما يشكل أثراً سلبياً على أداء المعلمات من خلال تدريبهن على الأنماط القيادية الأخرى.

- تجنب قائدات المدارس بممارسة النمط القيادي التسلطي مما يحد من رفع الروح المعنوية لدى المعلمات ويؤثر سلبياً على أدائهن ومستوى الإنجاز عن طريق عقد الدورات التدريبية التي تسهم في ذلك.
 - ضرورة بناء علاقات تسودها الديمقراطية بين كل من قائدات المدارس والمعلمات العاملات في مدارس الموهوبات مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
 - تحفيز قائدات المدارس على تطبيق الأنماط القيادية الإيجابية وتشجيعهن على ممارستها.
 - دعوة وزارة التعليم بعقد دورات تدريبية والورش بهدف إثراء مستوى معرفة قائدات المدارس بالأنماط القيادية وأثرها على الأداء والإنجاز في العمل.
- مقترحات الدراسة:
- تصور مقترح لتفعيل بعض الأنماط القيادية الإيجابية لدى قائدات المدارس بالتعليم الثانوي.
 - متطلبات القيادة الإبداعية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية والمعلمين.

المراجع

- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥م) الإدارة التعليمية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- إسلیم، فادي سامي راشد (٢٠١٣) الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، وفيق حلمي (٢٠٠٣). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق – الجمهورية العربية السورية ١٣-١٦ أكتوبر (تشرين أول).
- باجاير، عادل. (١٤١٦هـ). "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- باشيوه، حسين وباشيوه، لحسن عبدالله (٢٠١٦) الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي - اليمن، ٦، (٢٦)، ١٠٩-١٣٤.
- التحديات التي تواجه مساهمة المرأة في التنمية الشاملة. (٢٠٠٩). ورقة مقدمة في ورشة عمل " تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية" دمشق ٦- ٨ يوليو – تموز.
- الحراحشة، محمد (٢٠٠٦) العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(٧)، ١، ١٤-٤١.
- حسان، حسن محمد ومحمد حسنين، العجمي (٢٠١٠م) الإدارة التربوية، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع.
- حمد، إلهام. (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- درة، عبد الباري. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدعيس، محمد ناجي (٢٠٠٣)، أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- الدوسري، مها (٢٠١٢)، الأنماط القيادية لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج كما تراها عضوات التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢م) السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- شقير، زينب محمود. (٢٠٠٢). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، مكتبة النهضة المصرية، ط ٣، القاهرة.
- الطيطي، محمد حمد. (٢٠٠١). تنمية التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبيد، ماجدة السيد. (٢٠٠٠). تربية الموهوبين والمتفوقين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٤)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- عربيات، بشير (٢٠١٤)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠، (٢)، ٧٠٥-٧٣٦.
- العرفي، عبد الله بالقاسم وعبد المهدي، عباس (١٩٩٦)، مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قارينوس، ليبيا.
- عطيف، بدرية بنت محمد، (٢٠١٥) الأنماط القيادية السائدة لدى عميدات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض
- عمار، حامد (١٩٩٦) دراسات في التربية والثقافة، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة، الدار العربية للكتاب، القاهرة .
- العنتر، ياسر سليمان. (٢٠١٣). الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنيًا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن، عمان، دار حامد للنشر.
- القذافي، رمضان محمد. (٢٠٠٠). رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- الماضي، مساعد. (١٤١٧هـ). "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠٥) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم لكتب، القاهرة.
- المصري، رفيف (٢٠٠٧) النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (٥)، ١، ٦٢٣-٦٦١.
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٧). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- Certi ،Yusuf (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice. Volume 13 ،Issue 3: PP 301-317.
- Chong Charoen ،K. (2008) Building Capability development model for professional school leader in Thai education ،Ph. D. Thesis ، university of Wollongong ،Thai.
- Ford ،M. (2014) ،Educational Administration and Organizational Behavior ،Behavior ،Boston ،Allyn and Bacon Inc.
- Giambri ،L (2015). Administrator and Staff Perception of the Leadership Role in the Effective Operationalization of the Mission of the 21st Century Christian School ،Dissertation Abstract International ، DAI-A ،64/03 ،P. 737.
- Giambri ،Lynn (2003). Administrator and Staff Perception of the Leadership Role in the Effective Operationalization of the Mission of the 21st Century Christian School ،Dissertation Abstract International ، DAI-A ،64/03 ،P. 737.
- Huber ،S. (2010) school leadership international perspectives ، London: Springer.
- inter ،S. G. (2003) Handbook of organizational capabilities: Emergence ،development ،and change ،London: Blackwell.