

الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين

نهى علي الشرفاء

أ.د. خالد علي السرحان*

تاريخ قبول البحث 2018/8/4

تاريخ استلام البحث 2018/6/13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1621) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من 3 مجالات تحتوي (33) فقرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء النمط الترسلّي والنمط الاستبدادي التسلطي بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل من وجهات نظر المعلمين للنمط الديمقراطي والترسلّي للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية تعزى للجنس، وكانت لصالح الأناث في النمط الديمقراطي، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهات نظر المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والمتمثلة في الأنماط (الاستبدادي التسلطي، والديمقراطي، والترسلّي) تعزى للمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، مديري المدارس الثانوية الحكومية.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Common Leadership Styles of Public High Schools Principals in Jordan from the Teachers Perspectives

Noha Ali alshorafa
Prof. Khaled Ali alserhan*

Abstract:

The study aimed at identifying the common leadership styles of public high school principals in Jordan from teachers' perspectives. The researchers used the descriptive survey method with a study sample that consisted of (1621) teachers from both genders chosen randomly from the study society. In order to collect the study data, a questionnaire was used that included three fields and contained thirty-three paragraphs. The results of the study indicated that the democratic pattern is prevalent to high degree among high school principals while the chaotic and authoritarian styles scored medium averages. The results of the study indicated also that there were statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) and less in the teachers perspectives of democratic and chaotic style of the prevailing leadership styles of high school principals attributed to gender in favor of females in the democratic pattern. Besides, there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) in the teachers' views of the leadership styles of the public secondary schools directors represented in authoritarian, democratic, and chaotic patterns due to scientific qualifications.

Keywords: Leadership Styles, Public High Schools Principals

المقدمة

للقيادة دور مهم في تقدم الدول والمنظمات والمؤسسات المختلفة، وينعكس ذلك على تقدم المجتمعات وازدهارها، وتزداد أهمية القيادة في الوقت الحاضر نظراً للتقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي والتطور في جميع جوانب الحياة، والتنوع في الحاجات والرغبات، وزيادة حدة المنافسة، مما يستدعي وجود قيادات قوية ومتميزة قادرة على التجديد والتطوير المستمر لمؤسساتها بشكل يمكنها من مواجهة التحديات والاستمرارية والتميز.

وفي النظام التربوي تحديداً، فإن العملية التربوية تعد عملية إنسانية تتسم بنشاط وتتميز بغايات إنسانية، ويتم تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية من خلال العنصر البشري، وعليه يتوجب على القادة التربويين أن يكون لديهم القدر الكافي من الفهم والوعي بكيفية قيادة هذا الإنسان، وكيفية التعامل معه بحيث يحصل منه على أقصى جهد أثناء ممارسته للدور المطلوب منه (AL- Mekhlafi, 2008).

ويعد القائد هو أهم عنصر من عناصر نجاح الإدارة وتحقيق رسالتها، إذ يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة لكل مؤسسة، ولذلك تهتم جميع الإدارات بتدريب وإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، كما أن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة للعاملين ومرشداً اجتماعياً، ويقدر كفاءته في قيادة مؤسسته بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية (AL- Saffi, 2011).

إن القائد التربوي هو الشخص الذي يتقهم متطلبات الدور الذي يقوم به بعمق، حيث يقوم بتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على أصحابها، ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى فريق العمل ويدافع عنهم، ويوفر لهم المناخ الصحي الملائم لطبيعة عملهم، ويسهم في تأمين مستقبلهم الوظيفي، ويكون قادراً على إنجاز الأعمال بدقة وحرفية عالية، وذلك من أجل زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وتمييزها من خلال تحقيق التجانس والتعاون بين أفراد فريق عمله، وإقناعهم بأن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يعد تحقيقاً لأهدافهم أيضاً (AL-Ajarma, 2012).

يسهم النمط القيادي في ترسيخ المهارات الإدارية بدرجات متفاوتة، حسب ما يتيح هذا النمط من مشاركة وتواصل مع الآخرين، فالمشاركة والتواصل الفعال من أهم العوامل التي تهيئ الفرصة لتنمية المهارات الإدارية من خلال زيادة درجات التنسيق والتعاون بين أطراف الاتصال، فالنمط القيادي الملائم يساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال، من خلال تعزيز قدرة العاملين على

الإبداع والابتكار، وحسن التصرف لمواجهة المشكلات، كما تستخدم الأنماط القيادية في تنمية المهارات الإدارية اللازمة لتوجيه الآخرين، والتنسيق بين جهودهم للقيام بمهام العمل الإدارية بكفاءة وفاعلية، بهدف تطوير الأداء الإداري، وتنمية مهارات الأفراد الإدارية، بما يدعم التحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة (AL-Mutairi, 2013).

كما تختلف أنماط القيادة من قائد إلى آخر، وذلك باختلاف العلاقة بين القائد وفريق العمل الذي يعمل معه، وتتنوع الأنماط القيادية بتنوع المؤسسات، وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، واختلاف الوظائف والشخصيات والأدوار والمواقف، فكل نمط قيادي له طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب ونمط للقيادة تمكن القائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، ولعل من أهم هذه التصنيفات تلك التي انبثقت عن الدراسات التي قام بها كل من كيرت ليونين (Lewin Kurt)، ورونالد لبييت (Lippitt Ronald)، ووالف وايت (White R) البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة ومعرفة طبيعتها، وقد كان هؤلاء علماء النفس في جامعة أيوا الأمريكية، وقاموا بدراساتهم سنة (1939) حيث كانت تهدف إلى محاولة التعرف إلى طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيرها (Ayasra, 2006). وقد صنف كل من لوين (Lewin) وليبييت (Lippitt) ووايت (White) القيادة على أساس المجموعات إلى:

1. النمط الديكتاتوري (الاستبدادي):

ويقوم المدير على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات، ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله، وكيف يعملون ومتى يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية (Hamadat, 2006).

والقائد الأتوقراطي (الديكتاتوري) الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وتعتمد الأتوقراطية في الاشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع فريق العمل، وبالتالي يمكن القول إن القيادة الأتوقراطية لم تحقق مكانة ذات

قيمة حقيقية مع مراعاة شعور فريق العمل (Mahmoud, Al-Moghidi & Al-Bahiri, 2013).

2. النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته، وكذلك على الاستشارة والتعاون، وهو من أهم الانماط القيادية وذلك لفاعليته وأثره في الإنتاج مع الجودة، يقوم القائد في هذا النمط بتجديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة فريق العمل أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل، وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً ايجابياً في معنويات فريق العمل (Hamadat, 2006).

وفي هذا النمط أيضاً تتوزع المسؤوليات على الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيعهم، وبالتالي ينال تقديرهم واحترامهم، وتقل المشكلات والمشاحنات بينهم، كما يقوم هذا النمط على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار يكون في النهاية بحكم الغالبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد التربوي لا يميل ولا يفرض على الآخرين آراءهم إنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح البدائل والحلول وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم (Ayasra, 2006).

بالرغم من وجود هذه العيوب لهذا النمط إلا أن هذا النمط يعد من أفضل أنواع القيادات، ويعد القائد فيه فعالاً، حيث أن هذا النمط يهتم بالبعد الإنساني، وبعد العلاقات وبعد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

3. النمط الترسلّي (التسيبي):

وهي ما يطلق عليها القيادة الفوضوية أو عدم التدخل، فلا يتدخل القائد في مجريات العمل ويترك لفريق عمله الحبل على الغارب، حيث يترك المؤسسة بدون توجيه كل ما عليه إعطاء التعليمات لفريق العمل ولا يتابع تنفيذها ويترك لهم حرية التصرف، وقد يكون ذلك لعدم امتلاك القائد المعرفة الكامنة بمجريات العمل، أو عدم قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، وفي هذا النمط يشعر العاملون بعدم الارتياح والضياع والإحباط وعدم احترام شخصية القائد (Hamadat, 2006).

ويعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأتوقراطي والديمقراطي لان هناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، كما يغلب على هذا النوع من أنماط القيادة على طابع الفوضى وسلبية القائد، إذ إن هذا النمط من القيادة لا تحكّمه قوانين أو سياسات محددة أو

إجراءات، حيث يقوم القائد بالتفويض واسع النطاق للسلطة التي يمنحها لفريق عمله، كما يلجأ إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين فريق العمل، إذ يعتقد أن دوره فقط يكمن في إيجاد مناخ عمل مناسب لفريق العمل يساعدهم على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية، واعتماداً على جهودهم الخلاقة، وكل ما عليه هو أن يكون مراقباً ومشرفاً من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل (Ayasra, 2006).

الدراسات السابقة:

أخذ الباحثون والدارسون موضوع الأنماط القيادية موضع الدراسة والبحث في المؤسسات التعليمية، من أوجه متعددة وباختلاف المتغيرات وميادين البحث والدراسة وقد أدرج الباحثان البعض من هذه الدراسات وهي:

دراسة ايبوكا (Eboka, 2016) تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تصور المدرسين لتأثير طريقة قيادة المدراء على الروح المعنوية عند المدرسين، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً و(2506) معلماً من مدارس ثانوية حكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن طريقة قيادة المدراء لها تأثير على الروح المعنوية عند المدرسين.

دراسة كل من بيلو وبابا وباكر (Bello , Baba & Bukar, 2016) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين البناءات الأولية لطريقة القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (4300) معلم و(10750) طالباً من مدارس توربا في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد هناك علاقة كبيرة بين طريقة الإدارة الأولية لدى المدراء والأداء الأكاديمي لدى الطلاب.

دراسة كل من هيلتون وهيلتون ودول وغوس (Hilton, Hilton, Dole , Goos,2015) تهدف هذه الدراسة للبحث في أن كان قادة المدارس يساهمون في التطور المهني لدى المعلمين، وتكونت العينة من (70) مدرساً من (18مدرسة) و (20) قائداً من (11 مدرسة)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مساهمة قادة المدارس في برامج التطور المهني لدى المعلمين لها تأثير ايجابي على التطور المهني لديهم.

دراسة كل من السفران وبراون وويسمان (Al-Safran , Brown & Wiseman, 2014) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر طريقة القيادة لدى المدراء على مخرجات المدرسة، وتكونت عينة الدراسة بيانات من TIMSS الكويت سنة 1995 والولايات المتحدة الأمريكية من نفس السنة،

وأظهرت النتائج أن تحليل البيانات دعم الفرضية أن طريقة القيادة لدى المدراء تعود على مخرجات المدرسة ولها أثر واضح.

دراسة الشرايعة (AL-Sharaya, 2015) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وعلاقته بمستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأردن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في عمان، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز النتائج أن مستوى السلوك القيادي، ومستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً بشكل عام.

دراسة العدوان (AL-Adwani, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتألفت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وكانت أبرز النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت هو النمط الديمقراطي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التسببي، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

دراسة حيدر (Haidar, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مديريات المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في بغداد، تكونت عينة الدراسة من (449) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (45) مدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديريات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.

دراسة كل من بيرنز ومارتن (Burns & Martin, 2010) تهدف هذه الدراسة إلى اختبار فعالية القادة التربويين من الذكور والإناث والذين استخدموا طريقة القيادة التلبوية لقيادة مدارس (K-12)، وتكونت عينة الدراسة من (14) مديراً، و(164) معلماً، وأظهرت النتائج أن هناك فرق بين استخدام مميزات القيادة التلبوية في المدارس الفعالة مقابل المدارس الأقل فعالية ولم يكن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس.

دراسة الفهيدى (AL-Fahidi, 2009) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز البالغ عددهم (250) رئيس قسم وتم أخذهم كلهم، وكان منهج الدراسة الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج أن كل الأنماط القيادية السائدة في إدارات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي.

دراسة السعود (AL-Saud, 2009) هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (Rensis Likert's Theory) وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور و (35) مدرسة للإناث، وقد استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة.

دراسة المخلافي (AL-Mekhlafi, 2008) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج المسحي الارتباطي، وكانت أهم النتائج أن الأنماط القيادية تمارس بدرجة متوسطة كما أن درجة الرضا الوظيفي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، بينما لم تظهر النتائج وجود أي علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي.

دراسة المصري (Al-Masri, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في جامعة الأقصى، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة

العشوائية التطبيقية وبلغت (165) موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من حيث الموضوع: تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الدراسة المتمثل بالأنماط القيادية، كما تناول البعض منها تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية، وبين متغيرات ذات تأثير وتأثر بأنماط القيادة، مثل دراسة ايبوكا (Eboka, 2016) والتي هدفت إلى البحث في تصور المدرسين لتأثير طريقة قيادة المدراء على الروح المعنوية عند المدرسين، ودراسة كل من بيلو وبابا وبكر (Bello, Baba & bukar, 2016) حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين البناءات الأولية لطريقة القيادة، ودراسة كل من هيلتون وهيلتون ودول وغوس (Hilton, Hilton, Dole & Goos, 2015) وتهدف هذه الدراسة للبحث في إن كان قادة المدارس يساهمون في التطور المهني لدى المعلمين، ودراسة الشرايعة (AL-Sharaya, 2015) والتي هدفت للتعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة العدواني (AL-Adwani, 2013) وهدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في الكويت، ودراسة حيدر (Haidar, 2010) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مديريات المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في بغداد، ودراسة كل من بيرنز ومارتن (Burns & Martin, 2010) والتي هدفت إلى اختبار فعالية القادة التربويين من الذكور والإناث والذين استخدموا طريقة القيادة التلبوية لقيادة مدارس k-12، ودراسة الفهيدي (AL-Fahidi, 2009) هدفت للتعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، ودراسة السعود (AL-Saud, 2009) والتي هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (Rensis Likert's Theory) وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، ودراسة المخلافي (AL-Mekhlafi, 2008) هدفت للتعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء ومستوى الرضا الوظيفي

للمعلمين والعلاقة بينهما، ودراسة المصري (Al-Masri, 2007) والتي هدفت إلى تعرّف النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في جامعة الأقصى.

من حيث الأداة والمنهجية: تناولت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لها من أجل جمع المعلومات من عينات الدراسة، كما استخدمت الدراسات السابقة المنهجية التي تخدم أغراض وأهداف الدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في الدراسات التربوية والاجتماعية، والذي يقوم على جمع المعلومات وتحليلها لاستخلاص النتائج المطلوبة.

من حيث النتائج: توصلت معظم النتائج إلى أن مديري المدارس يمارسون أنماطاً قيادية مختلفة في إدارتهم لمدارسهم، وتراوح درجة استخدامها ما بين مرتفعة ومتوسطة، وأن لأنماط القيادة علاقة ارتباط بينها وبين متغيرات متعددة وهي الروح المعنوية، التمكين الإداري، الضغوط التنظيمية، المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

- تتباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- تشابهت معظم الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث اختيار نوع العينة مثل دراسة ايبوكا (Eboka, 2016) ودراسة العدوانى (AL-Adwani, 2013)، ودراسة حيدر (Haidar, 2010).
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها مثل دراسة ايبوكا (Eboka, 2016)، ودراسة الشرايعية (AL-Sharaya, 2015)، ودراسة العدوانى (AL-Adwani, 2013)، ودراسة حيدر (Haidar, 2010)، ودراسة الفهيدى (Al-Fahidi, 2009)، ودراسة السعود (AL-Saud, 2009)، ودراسة المخلافي (AL-Mekhlafi, 2008)، ودراسة المصري (Al-Masri, 2007).

وقد استفاد الباحثان في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف إلى المنهجية العلمية المستخدمة وكيفية عرض النتائج والوسائل الإحصائية، أما بخصوص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتميزت هذه الدراسة بأنها انفردت بالتعرف إلى النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين حيث لم تجرى هذه الدراسة في الأردن وفي حجم عينة الدراسة الكبير، مما يضيف على هذه الدراسة صفة الأصالة، ويمنحها سمة الأهمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في العملية التعليمية وأخطرها، إذ يواجه المدير في أثناء تأدية واجباته مشكلات وقضايا عديدة ومتنوعة، حيث يتوجب عليه أن يكون على قدرٍ كافٍ

من المسؤولية وأن ينفذ مهماته الإدارية بالشكل الصحيح، إذ يحق له بأن يصدر القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون أي خوف أو تردد وذلك للسلطة التي يتمتع بها، فالعملية الإدارية هنا لا يمكن عدّها عملية تلقائية أو أن للمدير مواهب فطرية ولا يحتاج إلى تأهيل وتدريب وإعداد، فالإدارة هنا منصب تربوي تقع عليه واجبات إدارية وفنية، وتتزايد إلى درجة أن صاحب هذا المنصب عليه أن يكون مدرباً بحرفية ومهنية كافية ليتمكن من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية وتوزيع الأدوار على أكمل وجه والإشراف عليها، والتزام جميع أفراد فريق عمله بإنجاز جميع مهامهم على أكمل وجه (Alsalili, 2014).

وقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدداً من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها، فقد اتسعت مهمات مديري المدارس الثانوية لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري، ومن الواضح أن الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ما زالت دون المستوى المطلوب، ويظهر ذلك من خلال ضعف أداء المعلمين وتدني نتائج الطلبة مما يؤكد ضرورة استخدام أنماط قيادية مناسبة يمكن من خلالها معالجة الخلل الموجود في العملية التربوية من خلال قيام المدير بمهامه الإدارية على أكمل وجه، ولكي تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغيير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن يكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم بها إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها من هنا فقد تولد للباحثان شعور بمشكلة الدراسة الحالية في عدم معرفة النمط القيادي المناسب لمديري المدارس الثانوية في الأردن الذي يجب اتباعه في أثناء أداء مهامه الإدارية في المدرسة لمعالجة الخلل في العملية الإدارية، وفي ضوء ذلك سوف يتم تحديد النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وتعزيز النمط القيادي المناسب من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية:

الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة الحالية إلى إثراء الأدب النظري الذي يتعلق بضرورة معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وتعزيز النمط القيادي المناسب لرفع كفاءة وفعالية الإدارة المدرسية ومعالجة الخلل في العملية التربوية مما ينعكس إيجاباً على التعليم.

الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة إذ يؤمل أن تتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من

خلال:

1. التركيز على أهمية موضوع أنماط القيادة التربوية الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة المدرسية وتحويلها إلى قيادة مدرسية، لما لها من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى المديرين في تحسين أدائهم الإداري والقيام به على أكمل وجه.
2. تسليط الضوء نحو استخدام الأنماط القيادية المناسبة في تنمية المهارات الإدارية اللازمة لتوجيه الآخرين، والتنسيق بين جهودهم للقيام بمهام العمل الإدارية بكفاءة واقتدار بهدف تطوير الأداء وتنمية مهارات الأفراد الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة بعض المصطلحات الرئيسية التي يمكن تعريفها على النحو الآتي:

النمط: هو السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين (Haidar, 2010).

ويمكن تعريفه إجرائياً: هو السلوك أو الأسلوب الذي يנהجه مدير المدرسة في التعامل مع

العاملين.

النمط القيادي: هو عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم أو اتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، وعملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (AL-Ajarma, 2012).

ويمكن تعريفه إجرائياً: هو الخصائص المميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن التي تساعدهم في أداء مهامهم الإدارية بنجاح، ومساهماتهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتطوير أداء معلميهما، ويقاس إجرائياً من خلال استجابات افراد عينة الدراسة على مقياس أعد لقياس الأنماط القيادية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في الأردن.

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي (2018/2017).

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في الأردن.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية لأداة جمع بياناتها، ودلالات الصدق والثبات المتحققة لها.

الطريقة والإجراءات

يتطرق هذا الجزء إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة سحبها ووصف أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وطريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة، على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن والبالغ عددهم (13510) معلماً ومعلمة، موزعين على المدارس الثانوية في الأقاليم الثلاثة، تم رصدتهم من

خلال الإحصائيات العامة لمديرية التربية والتعليم من قسم منظومة التعلم الإلكتروني (وزارة التربية والتعليم، 2017).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، من جميع المدارس الثانوية في (لواء ماركا، ولواء بني عبيد، ولواء القصر) حسب الجنس والمؤهل العلمي والبالغ عددهم (1645) معلماً ومعلمة، وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم في أماكن تواجدهم في عملهم، وبعد استرجاع الاستبانة تم استبعاد (24) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (1621) معلماً ومعلمة، وبنسبة (98.5%) من العينة الرئيسة، والجدول (1) يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	622	38.4
أنثى	999	61.6
المجموع الكلي	1621	100.0
المؤهل العلمي		
بكالوريوس فما دون	1249	77.1
دراسات عليا	372	22.9
المجموع الكلي	1621	100.0

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بجزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية: الجنس، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: تكون من (33) فقرة وجميعها تتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، والمتمثلة بالنمط الاستبدادي التسلطي (11) فقرة، والنمط الديمقراطي (13) فقرة، والنمط الترسلّي (9) فقرات، وتم تصميم الأداة على غرار مقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية وعددهم (10) في عدد من الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، الجامعة الهاشمية) وذلك

لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، حيث تم تعديل فقرات الأداة من ناحية الصياغة اللغوية وتصحيح الأخطاء الإملائية، وحذف العبارات غير الملائمة، وعدّ الباحثان آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتعرف إلى اتساق كل فقرة من الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث كانت قيم معاملات الثبات أعلى من (0.80) ويبين الجدول (2) نتائج الاختبار.

الجدول (2) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

الأنماط	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
الاستبدادي التسلطي	0.84
الديمقراطي	0.92
الترسلي	0.88

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينتها، ومن ثم تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على دراسات سابقة تختص في موضوع الانماط القيادية ومنها دراسة العدواني (AL-Adwani, 2013)، ودراسة حيدر (Haidar, 2010)، ودراسة الفهيدى (AL-Fahidi, 2009)، ودراسة السعود (AL-Saud, 2009)، ودراسة المصري (Al-Masri, 2007) والتحقق من صدقها وثباتها توزيعها على أفراد الدراسة، ثم قاما بتفريغ استجابات أفراد الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) ثم جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة واستخلاص النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة كالآتي:

- للإجابة عن السؤال الاول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار عينتين مستقلتين (ت) (T-test).
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

درجة الممارسة				
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات أي:}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من $5.00 - 3.68$

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة وهي:

• الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).

• والمؤهل العلمي وله فئتان (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

2. المتغيرات التابعة وهي: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والمتمثلة

بـ:

• النمط الاستبدادي التسلطي.

• النمط الديمقراطي.

• النمط الترسلّي.

نتائج الدراسة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف إلى النمط القيادي السائد

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي الإجابة عن

أسئلة الدراسة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن" مرتبة تنازلياً.

الرقم	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	النمط الديمقراطي	3.86	0.73	1	مرتفعة
1	النمط الاستبدادي التسلطي	3.35	0.69	2	متوسطة
3	النمط الترسلّي	2.70	0.90	3	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لـ (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن) تراوحت ما بين (3.86 و 2.70) وجاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى والحاصل على أعلى متوسط حسابي والبالغ (3.86) وانحراف معياري (0.73) وجاء بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء النمط الاستبدادي التسلطي بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأنماط القيادية كل على حده.

1. النمط الاستبدادي التسلطي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط الاستبدادي التسلطي والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

"النمط الاستبدادي التسلطي" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	يتابع تنفيذ جميع تعليماته التي يصدرها	3.74	0.98	1	مرتفعة
8	يتابع انجاز العمل لدى المعلمين وفق وقت محدد	3.61	1.00	2	متوسطة
9	ينقيد بحرفية (الأنظمة والتعليمات)	3.58	1.10	3	متوسطة
3	يلزم جميع المعلمين بالرجوع إليه عند تنفيذ أي مهمة	3.51	1.08	4	متوسطة
4	يشرف على المعلمين بشكل حازم	3.51	1.09	4	متوسطة
11	يفرض تنفيذ سياسة عمل واحدة لسير العمل	3.38	1.11	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يحدد جميع السلطات بيده لوحده	3.27	1.15	7	متوسطة
5	يتخذ جميع القرارات بنفسه	3.22	1.15	8	متوسطة
7	يضع الخطط بناءً على معرفته الشخصية	3.19	1.09	9	متوسطة
10	يطلب بتنفيذ الخطط دون اسهام المعلمين في وضعها	3.07	1.23	10	متوسطة
6	يبتعد عن مراعاة ظروف المعلمين لديه	2.71	1.19	11	متوسطة
	النمط ككل	3.35	0.69		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط الاستبدادي التسلطي) تراوحت ما بين (3.74 و 2.71) حيث حاز النمط على متوسط حسابي إجمالي (3.35) وجاء بدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة وقد نصت على (يتابع تنفيذ جميع تعليماته التي يصدرها)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة حيث نصت على (يتابع انجاز العمل لدى المعلمين وفق وقت محدد).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة حيث نصت على (يبتعد عن مراعاة ظروف المعلمين لديه).

وهذا يدل على أن النمط الاستبدادي التسلطي جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

2. النمط الديمقراطي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط الديمقراطي والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

"النمط الديمقراطي" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يسهل عملية الإتصال مع المعلمين	3.99	0.95	1	مرتفعة
3	يحفز المعلمين عند تنفيذ مهامهم بشكل صحيح	3.99	0.99	1	مرتفعة
1	يشجع المعلمين على (الإبداع والابتكار)	3.94	1.01	3	مرتفعة
4	يحترم خصوصية المعلمين في عملية التدريس	3.93	1.03	4	مرتفعة
10	يشجع المناقشة الجماعية مع المعلمين لأساليب العمل	3.93	0.99	4	مرتفعة
6	يعمل على توجيه المعلمين إلى الطريق الصحيح في أداء عملهم	3.92	0.97	6	مرتفعة
11	يعطي الحرية الكاملة للمعلمين لإنجاز أعمالهم	3.88	0.97	7	مرتفعة
5	يتيح فرص النمو المهنية لجميع المعلمين بشكل متساو	3.85	0.95	8	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يراعي قدرات المعلمين عند توزيع الواجبات عليهم	3.83	1.00	9	مرتفعة
7	يوزع المسؤوليات والمهام على جميع المعلمين بتساو	3.80	1.06	10	مرتفعة
8	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية	3.79	1.03	11	مرتفعة
13	يتبع أسلوب الحوار لحل مشكلات العمل المدرسية	3.72	1.14	12	مرتفعة
12	يبادر بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين	3.68	1.00	13	مرتفعة
	النمط ككل	3.86	0.73		مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط الديمقراطي) تراوحت ما بين (3.99 و 3.68) حيث حاز النمط على متوسط حسابي إجمالي (3.86) وبانحراف معياري (0.73) اي جاء بدرجة مرتفعة، وقد حازت الفقرتين ذوات الأرقام (2 و 3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.95، و 0.99) بدرجة مرتفعة، وقد نصت الفقرة رقم (2) على (يسهل عملية الإتصال مع المعلمين) وقد نصت الفقرة رقم (3) على (يحفز المعلمين عند تنفيذ مهامهم بشكل صحيح) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، حيث نصت الفقرة على (يشجع المعلمين على الإبداع والابتكار).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.00) وجاءت بدرجة مرتفعة حيث نصت الفقرة على (يبادر بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين) وهذا يدل على أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

3. النمط الترسلّي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط الترسلّي والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

"النمط الترسلّي" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يمنح المعلمين الحرية الواسعة في أداء أعمالهم	3.08	1.16	1	متوسطة
8	يتأثر برغبات المعلمين ويعمل على تلبيةها	2.98	1.19	2	متوسطة
1	يتردد عند اتخاذ القرارات	2.89	1.29	3	متوسطة
2	يتهرب من إبداء رأيه في القضايا التربوية	2.72	1.28	4	متوسطة
6	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المعلمين	2.60	1.18	5	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
9	يهمل تخطيط وتنظيم العمل	2.60	1.34	5	متوسطة
7	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2.59	1.23	7	متوسطة
4	يهمل متابعة حضور ومغادرة المعلمين يومياً	2.43	1.33	8	متوسطة
5	يتراخى عن متابعة سير الأعمال في المدرسة	2.41	1.23	9	متوسطة
	النمط كل	2.70	0.90		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط الترسلّي) تراوحت ما بين (3.08) و(2.41) حيث حاز النمط على متوسط حسابي إجمالي (2.70) وجاء بدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.08) وبانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة وقد نصت الفقرة على (يمنح المعلمين الحرية الواسعة في أداء أعمالهم) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة حيث نصت الفقرة على (يتأثر برغبات المعلمين ويعمل على تلبيتها).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.41) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، حيث نصت الفقرة على (يتراخى عن متابعة سير الأعمال في المدرسة) وهذا يدل على أن النمط الترسلّي جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية واستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والتي تظهر نتائجه في الجدول (7) الآتي:

1. الجنس:

تم استخراج المتوسطات الحسابية واستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس. الجدول (7) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس

النمط القيادي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
الاستبدادي التسلطي	ذكر	622	3.37	0.64	1.008	0.314

النمط القيادي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	أنثى	999	3.33	0.72	2.497-	*0.013
	ذكر	622	3.81	0.71		
	أنثى	999	3.90	0.74		
الترسلي	ذكر	622	2.90	0.81	6.978	*0.000
	أنثى	999	2.58	0.93		

*: دالة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في النمط الاستبدادي التسلسلي يعزى لمتغير جنس المعلم، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (1.008) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، والفروق ما بين المتوسطات الحسابية إن وجدت لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية.

وتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في مستوى النمط الديمقراطي والترسلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية يعزى لمتغير جنس المعلمين، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (-2.497، 6.978) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، وتبين أن مصدر الفروق في مستوى النمط الديمقراطي لدى المدرء كان لصالح المعلمات الإناث ولصالح الذكور في النمط الترسل.

2. المؤهل العلمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية واستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (8) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق في الأنماط القيادية السائدة لمديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى للمؤهل العلمي

النمط القيادي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
الاستبدادي التسلسلي	بكالوريوس فأقل	1249	3.34	0.71	1.071-	0.284
	دراسات عليا	372	3.38	0.60		
الديمقراطي	بكالوريوس فأقل	1249	3.86	0.71	0.353-	0.724
	دراسات عليا	372	3.88	0.80		
الترسلي	بكالوريوس فأقل	1249	2.72	0.93	1.546	0.122
	دراسات عليا	372	2.64	0.77		

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والمتمثلة في الأنماط (الاستبدادي التسلسلي، والديمقراطي، والترسلي) يعزى للمؤهل العلمي للمعلمين، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (-1.071 ، - 0.353 ، 1.546)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل والفروق في المتوسطات الحسابية إن وجدت فلم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية.

مناقشة النتائج والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصلت إلى ما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي فقد احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد حاز على متوسط حسابي (3.86) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يسهلون عملية الاتصال مع المعلمين، وأنهم يحفزون المعلمين عند تنفيذ مهامهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى أن المدراء يشجعون المعلمين على الإبداع والابتكار، وجاء ذلك بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العدوانى (AL-Adwani, 2013)، ودراسة السعود (AL-Saud, 2009) حيث أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ثم النمط الاتقراطي ثم النمط الترسللي.

جاء النمط الاستبدادي التسلسلي في المرتبة الثانية وهو من الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولكن كان بدرجة متوسطة إذ حاز على متوسط حسابي (3.35) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء يتابعون انجاز العمل لدى المعلمين وفق وقت محدد، وأنهم يتقيدون بحرفية (الأنظمة والتعليمات) بالإضافة إلى الالتزام من قبل المعلمين بالرجوع إليهم عند تنفيذ أي مهمة كل هذا جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفهيدى (AL-Fahidi, 2009) ودراسة المخلافي AL-Mekhlafi, (2008) حيث حصل النمط الاستبدادي التسلسلي على الدرجة المتوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المصري (Al-Masri, 2007) حيث إن النمط الاستبدادي حصل على المرتبة الأولى.

ولوحظ من خلال النتائج أن النمط الترسلّي جاء ثالثاً بالنسبة لترتيب الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يمنحون المعلمون الحرية الواسعة في أداء أعمالهم، ويتأثرون برغبات المعلمين ويعملون على تلبيةها، فضلاً عن التردد عند اتخاذ القرارات، وكل هذا جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفهيدى (AL-Fahidi, 2009) ودراسة المخلافي (AL-Mekhlafi, 2008) حيث حصلت جميع الأنماط على الدرجة المتوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في وجهات نظر المعلمين للنمط الديمقراطي والترسلّي وتعزى للجنس، وكان مصدر الفروق في النمط الديمقراطي لصالح المعلمات الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات الإناث يشعرن بأن المديرات يشجعن المعلمات على الإبداع والابتكار أكثر من المعلمين الذكور، وأنهم يحترمون خصوصية المعلمات في عملية التدريس أكثر من الذكور، وأن المديرات يشجعن المناقشة الجماعية مع المعلمات لأساليب العمل بدرجة أعلى من الذكور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حيدر (Haidar, 2010) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وكان مصدر الفروق في النمط الترسلّي لصالح فئة المعلمين (الذكور) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمون الذكور يرون أن المدراء يتعاونون معهم ويمنحونهم الحرية في أداء أعمالهم وأن المدراء يتأثرون برغبات المعلمين، ويعملون على تلبيةها أكثر من المعلمات الإناث، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المخلافي (AL-Mekhlafi, 2008).

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط القيادي (الاستبدادي التسلطي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس، حيث جاء النمط الاستبدادي التسلطي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على اتفاق في وجهات النظر ما بين المعلمين والمعلمات الذكور والإناث على مستوى نمط الاستبدادي التسلطي لمديري المدارس الثانوية في الأردن، ويعزى ذلك بأن المدراء يتقيدون بحرفية الأنظمة والتعليمات بدرجة

متوسطة وأن المدراء يلزمون جميع المعلمين بالرجوع إليهم عند تنفيذ أي مهمة وأن المدراء يشرفون على المعلمين بشكل حازم وبدرجة متوسطة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حيدر (Haidar, 2010) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس وكان لصالح الإناث.

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن (النمط الاستبدادي التسلسلي، والديمقراطي، والترسلي) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين وباختلاف مؤهلاتهم العلمية أكانت بكالوريوس فأقل أو دراسات عليا لديهم اتفاق في وجهات النظر على أن نمط الاستبدادي التسلسلي متوسط المستوى لدى المديرين، وذلك من خلال فرض تنفيذ سياسة عمل واحدة لسير العمل من قبل المدراء، وأن المدراء يحددون جميع السلطات بيدهم لوحدهم، وكان الاتفاق في وجهات نظر المعلمين والمعلمات على مستوى النمط الديمقراطي والذي كان مرتفعاً وذلك من خلال عمل المدراء على توجيه المعلمين إلى الطريق الصحيح على أداء العمل وأنهم يعطون الحرية الكاملة للمعلمين لإنجاز أعمالهم، وجاء النمط الترسلي بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاتفاق في وجهات ما بين الذكور والإناث على أن المدراء يترددون عند اتخاذ القرارات، وأنهم يتهربون من إبداء رأيهم في القضايا التربوية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- المحافظة على مستوى النمط الديمقراطي لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية وتعزيزه وتشجيع المدراء لاتباع هذا النمط لما له من انعكاس ايجابي على المعلمين وبالتالي على العملية التعليمية.
- على المدراء في المدارس الثانوية الحكومية رفع مستوى سقف الحرية لدى المعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والسماح لهم بإبداء آرائهم من أجل ارتفاع ادائهم في العمل بشكل أكبر.
- إخضاع مدراء المدارس الثانوية الحكومية إلى دورات تدريبية حول كيفية ممارسة الأنماط القيادية المناسبة وبالشكل الصحيح لمعالجة الخلل في العملية التعليمية ولما لها من أهمية في رفع دافعية المعلمين لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.
- الابتعاد عن اتباع النمط الاستبدادي والتسلسلي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية.

- العمل على إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة للتعرف إلى المتغيرات المستقلة التي تؤثر على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

References:

- AL-Adwani, Hanan, (2013). **The prevailing leadership styles among high school principals in Kuwait and their relation to the organizational pressures of teachers from their point of view.** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan
- AL-Ajarma, Muwafiq, (2012). **The prevailing leadership styles among private school principals and their relation to the quality of education from the point of view of teachers in the capital city of Amman,** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.
- AL-Fahidi, Abdullah, (2009). **Styles of leadership behavior prevailing among the directors of education departments in Ta'az governorate in the Republic of Yemen and its relation to the organizational climate from the point of view of the heads of departments working with them.** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Masri, Fouad (2007). The prevailing leadership style of the presidency of Al-Aqsa University as seen by university staff. **Journal of the Islamic University (Series of Humanities Studies)**, 15 (1), 623-66.
- AL-Mekhlafi, Amal, (2008). **The leadership styles of the principals of public and private secondary schools in Sana'a city from the teachers' point of view and their relation to their job satisfaction.** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.
- AL-Mutairi, Youssef, (2013). **Role of leadership styles of faculty members in developing the administrative skills of students of King Khalid Military College.** Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Safran, Eissa; Brown, David; Wiseman, Alexander (2014). The effect of principal's leadership style on school environment and outcome. **Research in Higher Education Journal.** <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1064107.pdf>.
- AL-Saud, Rateb, (2009). The administrative behavior styles of the general secondary school principals in Jordan according to the Rensis Likert theory (system 1 - system 4) and their relation to the level of organizational loyalty of their school teachers. **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 5(3), 249-262.
- Alsalili, Mosaed, (2014). **Educational planning and its relation to the level of administrative and technical tasks practiced by high school**

- principals from faculty members' point of view in the State of Kuwait.** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.
- AL-Sharaya, Amira (2015). **The level of departments' heads leadership behavior in Jordanian universities and its relation to the level of their administrative empowerment from the point of view of faculty members.** Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.
- Ayasra, Ali, (2006). **Leadership and motivation in the educational administration. Amman.** Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Bello, Suleiman; baba, Mustapha; bukar, Ibrahim Bulama(2016). Principals' Administrative Styles and Students' Academic Performance in Taraba State Secondary Schools, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 7 (18), (p p 62-69). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105873.pdf>.
- Burns, Gwen; Martin, Barbara N(2010). Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style Of Leadership. *Journal of Invitational Theory and Practice*, vol 16, (p p, 30-56). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ942556.pdf>.
- Eboka, Obiajulu Chinyelum(2016). Principals Leadership Styles and Gender Influence on Teachers Morale in Public Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 7 (15), p: 25-32. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103226.pdf>.
- Haidar, ali Haidar, (2010). Dominant leadership styles for Middle school principals from faculty members' point of view. *Journal of Educational and Psychological Research*, (26-27), 42-78.
- Hamadat, Mohammad, (2006). **Educational Leadership in the New Century.** Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Hilton, Annette; Hilton, Geoff; Dole, Shelley; Goos, Merrilyn(2015). School Leaders as Participants in Teachers' Professional Development: The Impact on Teachers' and School Leaders' Professional Growth *Australian Journal of Teacher Education*, 40(12), p: 104-125. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1085081.pdf>
- Mahmoud, Mohammad; Al-Moghidi, Al-Hasan; and Al-Bahiri, Al-Sayed, (2013). **Leadership in educational institutions.** Cairo: The World of Books.
- Safhi, Yahya, (2011). **Leadership styles and their relation to organizational conflict management with private organizations.** Unpublished MA, Virtual University, UK.