مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 2023، 11(3)، 138-155

و اقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

The reality of the prevailing leadership styles in government secondary schools in Nablus Governorate from the teachers' point of view

ناجح معاني[1*]

Najeh Ma"ani

[1] الجامعة العربية الأمريكية/ دكتوراه في الإدارة التربوية

[1] Arab American University/Ph.D.in Educational Administration

تاريخ الإستلام:2023/3/27 تاريخ القبول: 2023/7/6 تاريخ النشر: 2023/9/30

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بصورته التحليلية، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة نابلس، والبالغ عددهم (3458)، اختيرت عينة طبقية عشوائية على متغير الجنس مكونة من (300) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلسمن وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء متوسط استجابات أفراد العينة على المجال الأول مرتفعة والثاني والثالث متوسطة وهي بالترتيب: النمط التساهلي(3.78)، يليه النمط الأوتوقراطي(3.37)، ويليه النمط الديمقراطي(3.26)، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس في مجال النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال النمط التساهلي وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس للقيادة الديمقراطية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، المدارس الثانوية، محافظة نابلس.

Abstract : The study aimed to identify the reality of the prevailing leadership styles in government secondary schools in Nablus governorate from the point of view of teachers, and to identify the role of the study variables (gender, years of service, and educational qualification) in the reality of the prevailing leadership styles of government secondary school principals from the teachers' viewpoint in the governorate. Nablus.In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach in its analytical form, and the questionnaire as a tool for the study. The study population may consist of all the teachers of Nablus governorate schools, whose number is (3458), a stratified random sample was chosen on the gender variable consisting of (300) male and female teachers, The results showed that the arithmetic means and standard deviations of the reality of the prevailing leadership

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: najooh-2008@hotmail.com

styles in government secondary schools in Nablus governorate from the point of view of teachers were high, and the average of the respondents' responses on the first domain was high, and the second and third domains were medium, and they are in order: the permissive style (3.78), followed by the autocratic style (3.37), followed by the democratic pattern (3.26),The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the average responses of teachers in public secondary schools in Nablus Governorate to the reality of the prevailing leadership styles due to the gender variable in the domain of the democratic style, the autocratic style and the total score, while the table indicates that there are significant differences Statistically significant in the field of permissive style, and the differences came in favor of males, and there were no differences in the variables of years of experience and educational qualification.The study recommended the need to pay attention to the practice of democratic leadership by the principals of public secondary schools in the city of Nablus.

Keywords: leadership styles, secondary schools, Nablus governorate.

المقدمة:

أدى التقدم العلمي والمعرفي إلى العديد من المتغيرات التي شكلت نمط الحياة في المجتمعات وفلسفتها وسياستها التربوية بشكل عام، الأمر الذي استدعى تنوع مجالات العمل الإداري وخاصة الإدارة المدرسية، ووظائفها نتيجة لتطور النظرة إليها ودورها ضمن منظومة العمل التربوي المدرسي، وأصبحت المخرجات المطلوبة تتناسب مع تطلعات المجتمع وحاجة سوق العمل وهذا بدوره يتطلب المزيد من التطوير والتحديث في ممارسات أنماط القيادة لتكون جاهزة لجميع تطورات العمل القيادي وترقية العمل الإداري والتعليمي.

وتعد المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق النمو المتكامل للطلبة في كافة جوانب نموهم الذهني، والفكري، والجسدي، والنفسي، والصحي،وحتى تقوم المدرسة بأدوارها يتطلب وجود إدارة مدرسية يقودها قائد تربوي، فكما يذكر شحادة(2016) أن القيادة المدرسية تتكون من قائد وأتباع يقومون بمجموعة من المهام والاعمال، ويتطلب فيها من قائد المدرسة الإشراف على هذه الأعمال ومتابعتها،والاتصال المباشر مع العاملين من معلمين وإداريين ومجتمع تربوي ومحلي وطلبة وأولياء أمور.

ويذكر الدعليج (2019) أن القيادة المدرسية لها تأثير على الأفراد، وقد تأثرت بهم، ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف من خلال فتح قنوات التواصل مع المعلمين والعاملين، وتعزيز العلاقات الودية والإنسانية، مما يحفزهم على الإنجاز، كما أن القيادة المدرسية لها تأثير على تقدم العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية؛ إذ أنها تعدبوصلة الاتصال بين المعلمين والعاملين وتصيغ الخطط المدرسية و تتبنى تصوراتهم المستقبلية للمدرسة لتسهيل تحقيق الأهداف المحددة، وتعمل كذلك على مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفهم لخدمة المدرسة، ويزيد من فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتعمل على تشكيل فريق من العمل داخل المدرسة في مناخ تنظيمي يسوده الألفة والود والتفاهم في سبيل السيطرة على مشاكل العمل وتطوير الخطط المناسبة لحلها، بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا المعرفية والتطورات المتغيرة والمستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة (العجمي،2015).

وللقيادة المدرسية دوراً كبيراً في العمل على تحقيق أهداف التعليم من خلال إنتاج أفراد فاعلين قادرين على الإنتاج والعطاء في مجتمعهم، وتمكينهم من مواجهة التحديات والعقبات التي يواجهونها في ظروفهم المعيشية، وكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه الإدارية والقيادية يجب أن يتمتع بسمات مميوة كقائد تربوي تخوله القدرة على التأثير على العاملين، والتغيير في البيئة المدرسية، والتشبيك مع المجتمع المحلي وإدراك مشكلات البيئة المدرسية، والاتصال والتواصل مع جميع عناصر العملية التعليمية ومعالجة المجتمع (الحضرمي، 2019).

ويتجلى دور المدير كقائد تربوي من خلال النمط القيادي الذي يمارسه في مدرسته، وتعامله مع العاملين والظروف، والتحديات، والرؤيا المستقبلية، ويختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل وفقاً لشخصية القائد المدرسي،فهناك أنماطا قيادية متعددة، ومنها النمط السلطوي الأكثر شيوعا والمتمسك بالمركزية، والمتشدد لآرائه، وهذا النمط يجعل القائد مسؤولا عن طموحات المؤسسة وحده، وهو المخول بتحديد الإنتاج، ويعطي تعليماته للعمال دون إشراكهم في صنع القرار، ولا يمنحهم الصلاحيات، والقائد في هذا النمط يركز دائما على نفسه وعلى منصبه على حساب أعضاء مجموعته،ويعزو أي فشل إلى فشل مرؤوسيه في إطاعة أوامره وعدم تنفيذ تعليماته، والنمط الأخر هو نمط القيادة الديمقراطية، ويؤمن قائد المدرسة بأهمية الشراكة، وتفويض الصلاحيات، ويعمل على تشكيل فريق عمل متعاون يؤثر به ويتأثر به، ويحاول الحد من القرارات المركزية، ويؤمن بحق الجماعة أن تختار قائدها، ويجسر العلاقات الإيجابية والودية والجيدة بينهم وبين الفريق كاملاً في المدرسة، ويعزز مبدأ التشاور، ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من العاملين من معلمين وإداريين، فهو يشجعهم، ويعزز الثقة المتبادلة ويحفزهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض أو يملي قراراته، له رؤية مستقبلة للمدرسة، ويعمل على التشبيك مع المجتمع المحلي،ويهتم بالعمل من متابعة وتخطيط ورقابة وإشراف وإدارة الأزمات، ويعد هذا النمط أفضل نمط في إدارة وتوجيه المنظمات عكس تمامًا القيادة الديكتاتورية(الحر، 2017).

أما النمط الثالث، فهو النمط الترسلي، أو ما يعرف بالقيادة السائبة أو المطلقة، ويتميز هذا النمط بغياب السلطة الحقيقة للقائد المدرسي، حيث يمنح العاملين من معلمين وإداريين حرية واسعة الحدود، ويعتبرهم مستشارين له، وتسود الفوضى والسلبية في هذا النمط من القيادة بسبب غياب القوانين والتعليمات والسياسات المحددة التي يجب اتباعها ولا يتداخل القائد في هذا النمط في سياق الأمور، ولا يصدر قراراً أو اتجاه شروط الإنتاجية والفعالية وإنتاجية العمل، والعمال يشعرون بالإحباط والفقاعة وعدم القدرة على التصرف، ومدير المدرسة في هذا النمط يميل لعقد اجتماعات مطولة دون اتخاذ قرارات بشأنها، ولا يتم إلزام المعلمين بأخذ بالرأي، ويهدر المدير وقته في نقاشات تتمحور حول المشكلات دون حلها، فالقائد المدرسي في هذا النمط غير قادر على اتخاذ القرارات، ولا يستطيع ضبط العاملين، ويخفق في مهامه المترتبة عليه من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة، وتقييم، وتقويم (هزايمة،2015).

ومع التطورات الأخيرة في الإدارة التعليمية، ظهرت أنماط القيادة الحديثة، بما في ذلك: القيادة التشاركية، والتي تعمل على اشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم لسير العملية التعليمية، مما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية، والقيادة التنفيذية، ويستند فيها القائد إلى سلطات تفويض بالنسبة للعمال المتميزين، الذي يقودهم إلى تحمل المسؤولية، والقيادة التحويلية، حيث يستلهم القائد أتباعه أو فريقه، ويوثر بهم، ويدفعهم إلى تقبل التغيير، بالإضافة إلى تشجيعهم وتعزيزهم وتحفيزهم أعلى تحقيق أهداف ورؤيا المدرسة، والقائد هو نموذج يحتذى به للرؤية والأهداف، وأحد إيجابيات هذه القيادة هو تقليل معدل التغيير أو تغيير العمال، وهناك القيادة الأخلاقية، والتي تعكس السلوك القيادي المتوافق مع القيم الشخصية للقائد وقيم المؤسسة التعليمية، وقرارات القائد هي قرارات أخلاقية في ضوء الخيارات المتاحة والمتغيرات التي تحدث، كما يعتبر القائد المدرسي في هذا النمط قدوة وأفعاله تعكس أخلاقه مما يجعل العاملين من الاقتداء بسلوكه في عملهم وأدائهم(عليمات، 2016).

وبناءً على ما سبق فإن المشكلات التدرسية التي يواجهها القائد المدرسي تعود في الأغلب إلى طبيعة النمط القيادي الذي يمارسه، وينعكس ذلك على سلوكه وقراراته وتنفيذه للمهام، فالصعوبات التي تواجه مديري المدارس تتجلى في مدى قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم، واتخاذ القرارات، وتحقيق التغيير، ورفع مستوى كفاءة مدارسهم، وخاصة في ضوء الزيادة في عدد العمال والمتعلمين معهم، وقد يعزى ذلك إلى افتقارهم إلى الشمولية لتحديث الأداء المدرسي وتحقيق أهدافهم، وتحقيق رسالة وأهداف ورؤيا المدرسة، وهذا يدعو إلى ضرورة أن يكتسب القائد المدرسي نمطاً قيادياً يؤثر من خلاله على المعلمين بطريقة تحقق أهدافهم، يطورها وينميها، وهذا يحقق أهداف العملية التعليمية التعليمية بأقل جهد ووقت وتكلفة(الجرايدة،2018).

ونظراً لأهمية المدرسة في المجتمع والدور الذي يقوم بها قائد المدرسة؛ إذ يقع عليه عبء العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة،وتقييم، وعبء قيادي يتمثل بصياغة رؤياه المستقبلية للمدرسة وتطوير العملية التعليمية، واتخاذ القرارات الصائبة بوجود فريق متعاون مقبل على العمل، وحل المشكلات المدرسية وعلى رأسها التحصيل الدراسي للطلبة، وتعديل سلوكياتهم، وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو التعليم والتعلم والوطن، ومن هذه المحددات جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على درجة واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتطوير رسالة المدرسة ورؤياها من خلال ما يقوم به من مهام إدارية وفنية وقيادية، وتتجلى أدواره القيادية في القدرة على حل المشكلات، والتشبيك مع المجتمع المحلي، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة، والارتقاء بالتعليم داخل المدرسة من خلال رفع مؤشرات النجاح الكمية والكيفية، وتحسين مستوى أداء العاملين فيها، واتخاذ القرارات الصائبة.

وقد أكدت الدراسات السابقة أن النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة له دور كبير في نجاح العمل المدرسي أو فشله، ولذلك فقد أوصت بإتباع الأنماط القيادية الفاعلة، وهذا ما أوصت به دراسة اللاحم(2021) وأكدت على أهمية النمط الديمقراطي وضرورة تطبيقه في المؤسسات التعليمية لما له من انعكاسات إيجابية على المدرسة، وأوصت دراسة الليمون(2019) بالنمط التحويلي الذي يحفز الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية ويشجع على العمل.

وانطلاقاً من كون العمل الإداري في المدارس لا يكفي، ولم يعد للمركزية تأثيرها الكبير على العاملين، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تدعو إلى التشاركية والديمقراطية في القرارات التنظيمية والمستقبلية جاءت هذه الدراسة وبحكم اهتمامات الباحث ضمن نطاق تخصصه التربوي في مجال الإدارة التربوية للوقوف على واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بهدف الإجابة على تساؤل الدراسة الأتية:

1.ما واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف وجهات نظر المعلمين في واقع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس بإختلاف متغيراتالجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجر ائية للدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

الأنماط القيادية: "وهي طرق وأساليب مديري المدارس التي يتبعونها للتعامل مع المواقف ويواجهونها أثناء ممارساتهم لعملهم اليومي بغية تحسين العمل ورفع مستوى المخرجات بمدارسهم"(حافظ وعباس،2016:23)
وتعرف إجر ائيا بأنها: السلوك الذي يتبعه قائد المدرسة ممثلةً بشخص المدير تجاه المعلمين سواء كان ذلك سلوكاً ديمقراطياً، أو سلطوياً، أو تشاركياً أو فوضوياً، وغيرها من التصنيفات التي تحدد ملامح القيادة المدرسية، ويتبين ذلك من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الاستبانة.

الممارسات القيادية: وهي" الإجراءات والأنشطة الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة؛ وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (صلاح الدين 2018: 247).
وتعرف إجر ائيا بأنها: مجموعة من عمليات القيادة التنفيذية والفنية، لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، وتحفيز الدافعية، وغرس الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل التغلب على الصعوبات، وتكييف المشكلات القائمة، وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمدارس الحكومية.
ويعرف إجر ائياً: الأشخاص الذين تم تعيينهم لقيادة المدارس الحكومية في محافظة نابلس وممارسة النمط القيادي الفاعل ويتبين واقع النمط القيادي من خلال استجابات عينة الدراسة من المعلمين على أداة الدراسة الاستبانة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية من حيث:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة،من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة المتعلقة مباشرة بموضوع الدراسة والمتعلق بواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها استكشاف واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: الأهمية البحثية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:
تُعد من الدراسات البحثية المعاصرة التي تناولت موضوع هام من الناحية التربوية والبحثية والمتعلق واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ونظراً لحداثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والتربويين في المدارس، والجامعات، والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

تسليط الضوء على الأنماط القيادية التي يمارسها مدراء المدارس؛ باعتبارها أحد استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة في التعليم، لتطوير العملية التعليمية من ناحية، وزيادة وعي القيادات التربوية، ومديري المدارس ومساعدة متخذي

القرار وواضعي الاستراتيجيات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والإدارة العامة للإشراف، والتأهيل التربوي التعرف إلى الأنماط القيادية المتبعة مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس ايجابيا على العملية التعليمية، كما تبرز أهميتها في كونها تعد من الدراسات الحديثة في فلسطين خاصة في محافظة نابلس- حسب علم الباحث- التي تناولت الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس.

حدود أو محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد البشري: معلمو المدارس الثانوية الحكومية في محافظ نابلس.
- الحد المكاني للدراسة: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس.
- الحد الزماني للدراسة: طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني لعام (2022-2023).
- الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حددها الباحث إجرائياً.
- الحد الإجرائي: تتأثر نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية، بالتالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

الدراسات السابقة:

تناول الباحث مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلق بالأنماط القيادية بهدف الاطلاع على أهدافها، والمنهجية المتبعة، والأدوات البحثية المستخدمة، وأوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تناول الباحث هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، كالآتي:

هدفت **دراسة ووكرو تشيان (Walker& Qian, 2022)** التعرف إلى ممارسات القيادة التعليمية في الصين، اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي باستخدام مقابلات مع (101) من مديري المدارس الابتدائية في الصين. أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج لقيادة التعليمية يتكون من ستة أبعاد ومجموعة من الأبعاد الفرعية.كما أجرى عمرو؛ وهيوزن و هوك (Umar&Husaina&Hoque, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة الممارسات القيادة الرئيسية وفعالية المدرسة في ولاية النيجر بنيجيريا،تم إجراء الاستطلاعات مع 154 مديرًا و 269 رئيس قسم و 25 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من مجلس التعليم الثانوي في ولاية النيجر. تشير النتائج إلى أن مدى ممارسات القيادة الرئيسية وخصائص فعالية المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية النيجر مرتفع. تظهر نتيجة الانحدار المتعدد أن حوالي 14٪ من التباين في فعالية المدرسة يفسر ممارسات القيادة.

وأجرت **اللاحم (2021)** دراسة هدفت التعرّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت العينة من (397) معلمة من معلمات المدارس المتوسطة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة للنمط الديمقراطي، وبدرجة متوسطة للنمط الأوتوقراطي، و ضعيفة للنمط الترسلي، ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائيّة في ممارسة قائدات المدارس للأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أو التخصص، أو سنوات الخبرة.

وهدفت **دراسة السناني والجرايدة وعلي وكراكبي**(2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية بسلطنة عمان، استخدام المنهج الوصفي، من خلال أداة الدراسة الاستبانة،تكونت العينة من (612) فرداً من مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل. أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة في المرتبة الأولى النمط التشاركي الديمقراطي، و المرتبة الثانية النمط الاستشاري الديمقراطي، و المرتبة الثالثة النمط الاستبدادي الحر، والنمط الاستبدادي التسلطي. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) حسب متغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين عينة مدراء المدارس، وعينة المعلمين الأوائل، وجاءت الفروق لصالح عينة مدراء المدارس.

هدفت **دراسة عويس**(2021) التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من(221) معلماً ومعلمة. استخدم المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وأخيرا المتسيب أو المتساهل. كما بينت النتائج أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، فقد بينت أن معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. كما أظهرت عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي سلوك المعلمين.

كما أجرى **آدم ومحمد**(2020)دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا–تشادمن وجهة نظر المعلمين اتبعت الدراسة المنهج الوصفي استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اختيرت العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت (87) معلم ،أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين. النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة.

وهدفت **دراسة الغريب والصويلح والمهيري**(2020)التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من(110) معلماً ومعلمة من دولة الكويت، و(62) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، أظهرت النتائج أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة بمستوى متوسط، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة, ويدل الارتباط الموجب على أن الزيادة في النمط الديمقراطي يؤدي إلى الزيادة في

دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، توجد علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الترسلي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين, ويدل الارتباط السالب على أن الزيادة في النمط الترسلي يؤدي إلى النقصان في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وهدفت **دراسة كالكان و أكسال وغازي** (Kalkan, Aksal; Gazi; Atasoy& Dagli, 2020) ,إلى فحص العلاقات بين أنماط القيادة لمديري المدارس والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية وفقًا لتصورات المعلمين، استخدمت المنهج الارتباطي، تكونت العينة من (370) معلمًا يعملون في (20) مدرسة في مناطق سيلكوكلو وكاراتاي وميرام في قونية بتركيا. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يظهرون خصائص القيادة التحويلية ، كما أن تصور المعلمين للثقافة المدرسية قوي وتصور المعلمين للصورة التنظيمية متوسط. كما وجد أن هناك علاقات معنوية بين أنماط القيادة، وثقافة المدرسة، والصورة التنظيمية، إلى جانب أسلوب القيادة لمديري المدارس، والتي تنبأت بشكل كبير بالثقافة المدرسية، وثقافة المدرسة.

كما هدفت **دراسة الحضرمي**(2019)التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي. اختيرت عينة عشوائية ممثلة تكونت من (300) معلمةٍ، واستخدمت الاستبانة كأداةٍ للدراسة، أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس هو النمط الديمقراطي، بمستوى مرتفع، يليه النمط الأوتوقراطي، بمستوى متوسط، يليه النمط الترسّلي (الحرّ)، بمستوى منخفض. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لاختلاف نوع التعليم وسنوات الخبرة. كذلك ظهرت النتائج أن هنالك علاقةً طرديةً بين النمط السائد الديمقراطي، وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والترسلي، والالتزام التنظيمي.

كما أجرى **الخطيب وعاشور(2018)**دراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من (1957) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بلغت (586) فردا من أفراد مجتمع الدراسة ،أداة دراسة (الاستبانة) أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية جاءت كالآتي: النمط القيادي الديمُقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع)، تلاه النمط القيادي الترسلي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط)، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط)، وأخيرا النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط)، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائيا يُعزى لمتغير الجامعة؛ لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الكلية؛ لصالح الكليات العلمية، ولمتغير الجنس؛ لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح من هم برتبة أستاذ.

أما دراسة **فالكون (2016,**Falokun) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يتبعها مديرو المدارس، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٦٧) من المعلمين، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي، واستبيان الأنماط القيادية، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يتبعه المدير، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال النمط القيادي المتبع من قِبل المدير.

وأجرى **ميلرفاز (2015,miller-vaz)**دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الريفية بجامايكا، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي ،تكونت عينة الدراسة من (414) معلما من 61مدرسة في مقاطعة ميدلكس، أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة لمديري المدارس، ومعدل حوادث العنف في المدارس الثانوية في مقاطعة ميدلكس، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الاستبدادية والعنف في سانت آن، كما أن هناك علاقة سلبية بين أنماط القيادة الديمقراطية والعنف في سانت كاترين.

التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتبين أنها هدفت جميعها الوقوف على الممارسات والأنماط القيادية التعليمية كدراسة دراسة ووكرو تشيان (Walker& Qian, 2022) في الصين، ودراسة اللاحم(2021) التي هدفت التعرف على النمط القيادي للمديرين في المدارس المتوسطة، هدفت دراسة السناني والجرايدة وعلي وكراكبي(2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، هدفت دراسة (عويس، 2021) التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون، وهدفت دراسة الحضرمي(2019) إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات.
- بعض الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بصورته التحليلية وأداة الدراسة الاستبانة كدراسة السناني والجرايدة وعلي وكراكبي(2021)، ودراسة عويس(2021)، ودراسة أدم ومحمد(2020)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة اللاحم(2021)، ودراسة الحضرمي(2019)، ودراسة فالكون (Falokun, 2016)، وقليل من الدراسات استخدمت المنهج الكيفي وأداته المقابلة كدراسة دراسة ووكرو تشيان (Walker& Qian, 2022).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف التعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس، والمنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث الاطلاع على الأدب النظري وأدوات الدراسة.
- تميزت الدراسة الحالية بخصوصيتها في تناول قصية تربوية حديثة في محافظة نابلس في فلسطين.

منهجية الدراسة: من أجل التعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، لملائمته مع طبيعة الدراسة، لأنّ المنهج الوصفي بصورته التحليلية هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، ويصفها بشكل دقيق كمياً (Quantitative)، أو نوعياً (Qualitative)، فالنوعي يصف لنا الظاهرة وخصائصها، والكمي يعطينا وصفاً رقمياً لتلك الظاهرة، فتم استخدام أسلوب المزج ما بين البحث الكمي والبحث النوعي.

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة نابلس، والبالغ عددهم (3458)، اختيرت عينة طبقية عشوائية على متغير الجنس مكونة من (300) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من معلمي المدارس في محافظة نابلس وفقا لمتغيرات الدراسة:

جدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	124	%41.3
	أنثى	176	%58.7
	المجموع	**300**	**%100.0**
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	89	%29.7
	من 5- 10 سنوات	110	%36.7
	أكثر من 10 سنوات	101	%33.7
	المجموع	**300**	**%100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	190	%63.3
	ماجستير فأعلى	110	%36.7
	المجموع	**300**	**%100.0**

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة المقياس الآتي:

الاستبانة: تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلق بالأنماط القيادية كدراسة السنانيوالجرايدة وعلي وكراكبي(2020) ودراسة عويس(2021)، وتكونت الاستبانة من ثلاث مجالات وهي :

المجال الأول: النمط الديمقراطي ويشتمل على الفقرات(1-10).

المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي ويشتمل على الفقرات من (11-18).

المجال الثالث: النمط التساهلي ويشتمل على الفقرات من (20-27).

ويجيب المعلمين من خلال تدريج مكون من خمس خيارات، هي: مرتفعة جد، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وذلك بوضع علامة أمام الإجابة التي تنطبق عليه.

***صدق المقياس:تم التحقق من صدق المقياس بالطرق الآتية:**

صدق المحكمين: تم عرض المقياس على (4) من المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى صلاحيته للتطبيق، وتعديل ما يرونه مناسبًا، وقد اتفق المحكمون على تعديل صياغة (3)، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق، وبذلك أصبح المقياس مكوناً من (27) فقرة في صورته النهائية.

ثبات المقياس: للتحقق من مدى ثبات المقياس، تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2) يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية و أبعاد مقياس الأنماط القيادية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	**النمط الديمقراطي**	10	0.91
2	النمط الأوتوقراطي	8	0.79
3	النمط التساهلي	9	0.89
الدرجة الكلية		**27**	**0.87**

يتضح من جدول (2) أنَّ معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات مقياس الأنماط القيادية مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.87)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.91-0.79)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

الحكم على استجابات العينة: اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير واقع الأنماط القيادية اعتمادا على ما ذكرته الدراسات السابقة، وعلى آراء المحكمين:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر) = درجة مرتفعة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21) = درجة مرتفعة.
- المتوسط الحسابي(2.61-3.40) = درجة متوسطة .
- المتوسط الحسابي(1.81 -2.60) = درجة منخفضة .
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) = درجة منخفضة جداً.

إجراءات الدراسة:بعدما تم تحديد عنوان الدراسة بإجراء الدراسة قام الباحث بالإجراءات التالية:

*إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية.

*تحكيم أداة الدراسة(الاستبانة) من قبل ذوي الاختصاص من دكاترة الجامعات أصحاب الاختصاص، والأخذ بآرائهم.

*تحديد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس.

*تحديد أفراد عينة الدراسة واختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

*قامت الباحثة بتصميم استبانة الكترونية وتوزيعها إلكترونياً على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس خلال الفصل الدراسي الأول (2022-2023) ليصل العدد النهائي للردود (300) ، لتمثل عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية لأداة الاستبانة: بعد الحصول على إجابات أفراد العينة على الأولى (الاستبانة) تم ترميزها باستخدام برنامج اكسل ونقلها لبرنامج الرزم الاحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية التي سيتم استخدامها:التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة، تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضية سنوات الخبرة، اختبار(ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة فرضية الجنس المؤهل العلمي،معادلة كرو نباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: ما واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ؟ وللإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ، وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لو اقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	النمط التساهلي	3.78	0.40	مرتفعة	%75.6
3	النمط الأوتوقراطي	3.37	0.49	متوسطة	%67.4
1	النمط الديمقراطي	3.26	0.63	متوسطة	%65.2
الدرجة الكلية		**3.45**	**0.35**	**مرتفعة**	**%69.0**

يتضح من جدول (3) أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.45)، وبنسبة مئوية(69.0%)، كما جاء متوسط استجابات أفراد العينة على المجال الأول مرتفعة والثاني والثالث متوسطة وهي بالترتيب: النمط التساهلي(3.78)، يليه النمط الأوتوقراطي(3.37)، ويليه النمط الديمقراطي(3.26).

وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عويس(2021) من حيث ترتيب مجالات الأنماط القيادية، فقد أظهرت نتائجها إنأكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وأخيرا المتسيب أو المتساهل، كما اختلفت مع نتائج دراسة أدم ومحمد(2020) والتي أظهرت النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، بينما في الدراسة الحالية كان الأكثر شيوعاً هو التساهلي، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس يمارسون إدارتهم تحت ظل نمط قيادي معين يضبط سلوكهم وعلاقاتهم مع العاملين والمعلمين، ويتم تأهيلهم قيادياً منذ تولهم منصب الإدارة المدرسية، حيث يتم إخضاعهم لدبلوم القيادة المدرسية بتنسيق المديريات مع الوزارة، وبالنسبة للمجالات جاء ترتيبها في المرتبة الأولى النمط التساهلي، وفي المرتبة الثاني النمط الأوتوقراطي، وفي المرتبة الثالثة النمط الديمقراطي، وهذه النتائج بهذا الترتيب تعكس وجود إدارات مدرسية يسودها الضعف من جهة والتسلط من جهة أخرى على الأغلب، مع وجود إدارة ديمقراطية تعمل بمبادئ الإدارة المدرسية الحديثة.

فبالنسبة لمجال النمط التساهلي: فيعزو الباحث ترتيبه الأول إلى أن اختيار مديري المدارس في الآونة الأخير لا تخضع لمقاييس حق الترشح للكفاءة فقط، وباب الترشح مفتوح لمن تجاوز خدمته في التدريس 8 سنوات، وبالتالي يخضع المدير لمقابلة وقليل منهم من يخضع لاختبار خاصة في أخر سنتين، ومن ثم يتم اختيار عدد من المديرين حسب الشواغر بعد المقابلة تحت بند التكليف لمدة ثلاث سنوات وبعدها يتم تثبيته، ومن خلال نقاشات الباحث مع بعض المعلمين والمديرين المميزين ممن تربطهم به علاقة زمالة في الدراسة أفادوا أن بعض المديرين تلعب المحسوبيات دوراً في تعيينهم، وبالتالي فهم لا يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة، وليس لديهم قدرات قيادية، وبالتالي يمارسون نمط تساهلياً في محاولة لكسب ود المعلمين، وتسيير إدارته كما يرغبون دون أن يبالي هو أو يظهر قدراته الإبداعية في الإدارة والقيادة.

بالنسبة للمجال الأوتوقراطي، فقد جاء في المرتبة الثانية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد يمارسون هذا النمط عندما يشعرون أن بعض المعلمين لا يلتزمون بالأداء والتعليمات الوزارية، وقد يكون ذلك كون البعض من المديرين لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية بالقدر الذي يركزون فيه فقط على الجوانب الإدارية، وقنوات الاتصال مع المعلمين مغلقة، ولا يثقون بهم، وهذا يدلل على غياب المهارات القيادية الفاعلة لدى هذه الفئة من المديرين وغالباً ما يكون هؤلاء المدراء هدفهم كسب ود الوزارة دون الاكتراث بالمعلمين.

بالنسبة للمجال الديمقراطي، فقد جاء في المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك أن معظم الإدارات الحديثة والذين تعينوا لاستحقاقهم منصب الإدارة ويُشهد لهم بالكفاءة والتميز وهم معلمين، ويدركون بحكم اطلاعهم على أساليب الإدارة الحديثة وحرصهم على الحفاظ على تميزهم وهم مديرون بالتالي يمارسون النمط الديمقراطي القائم على اشراك المعلمين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وتفويضهم الصلاحيات، وتوفير المناخ التنظيمي المحفز للتعليم والابداع، وتطبيق مبدأ العمل التعاوني، والتحاور والتشاور مع المعلمين، وغالباً ما يكون هؤلاء المديرون على مستوى من المعرفة والمهارة ولديهم قدرة على الاتصال والتواصل.

نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على: هل توجد فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس ،سنوات الخبرة، المؤهل العملي؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها :لا توجد فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس؟

للتحقق من صحة الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمقارنة المتوسطات الحسابية لدرجة استجابة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس ،وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (4).

جدول (4) دلالة الفروق لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر (124)		أنثى(176)		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
النمط الديمقراطي	3.23	0.72	3.28	0.55	0.598	0.55
النمط الأوتوقراطي	3.78	0.44	3.78	0.38	0.048	0.96
النمط التساهلي	3.51	0.50	3.28	0.46	-3.99	*0.00
الدرجة الكلية	**3.49**	**0.39**	**3.43**	**0.31**	**-1.369**	**0.17**

يتضح من نتائج الجدول (4) عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس في مجال النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية، بينما يشير الجدول إلى وجود فروق ذوات

دلالة احصائية في مجال النمط التساهلي وجاءت الفروق لصالح الذكور، واتفقت مع نتائج دراسة عويس(2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لا تختلف باختلاف الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين ذكوراً وإناثاً يخضعون لنفس العوامل الإدراكية المقترنة بالملاحظة والاحساس واليقين والتي تؤثر فيهم باتجاه واحد ويجعلهم يدركون نمط القيادة السائد، وبالتالي فإن متغير الجنس لا يؤثر في إدراكات المعلمين والمعلمات لواقع نمط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس، وبالنسبة للنمط التساهلي فالمعلمين الذكور كون يحكمون على السلوك بالعقل والمنطق فهم أكثر وعياً بالنمط التساهلي في حين الإناث يحكمون على سلوك الأفراد على الأغلب بعواطفهم.

لنتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها :لاتوجد فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لو اقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وكانت النتائج كما في جدول (5).

جدول(5) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لو اقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	.430	2	.215	.537	.58
	داخل المجموعات	119.098	297	.401		
	المجموع	119.528	299			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	.339	2	.170	1.029	.35
	داخل المجموعات	48.945	297	.165		
	المجموع	49.284	299			
النمط التساهلي	بين المجموعات	.182	2	.091	.369	.69
	داخل المجموعات	73.176	297	.246		
	المجموع	73.358	299			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.022	2	.011	.087	.91
	داخل المجموعات	37.274	297	.126		
	المجموع	**37.296**	**299**			

يتضح من نتائج الجدول (5) عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الحضرمي(2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واتفقت مع نتائج دراسة عويس(2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إل أن سنوات الخبرة هي متغير قد تترك أثر في سلوك الفرد وممارسته ومهارته التعليمية التي يكتسبها بالخبرة أو التدريب ، بينما لا تؤثر في فهم ووعي المعلمين وإدراكهم لواقع الأنماط القيادية لدي مديري مدارسهم الثانوية في محافظة نابلس، والنمط القيادي هو سلوك قيادي يمارسه المدير يومياً في مدرسته وعلاقاته مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وبالتالي يتبين للمعلمين من خلال سلوك القائد وممارسته وملاحظاتهم اليومية لتصرفات المدير في أعماله وعلاقته يحددون نمط قيادته، ولا يحتاج هذا الادراك خبرة طويلة أو قصيرة، لأن الحكم على هذا النمط يتبين من خلال الممارسات السلوكية لقائد المدرسة وعلاقته مع المعلمين، وتسييره للعملية التعليمية في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها: لا توجد فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق في واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (6).

جدول (6) دلالة الفروق لو اقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس(190)		ماجستير فأعلى(110)		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
النمط الديمقراطي	3.25	0.63	3.28	0.62	0.405	0.68
النمط الأوتوقراطي	3.77	0.41	3.80	0.39	0.586	0.55
النمط التساهلي	3.36	0.46	3.39	0.54	0.488	0.62
الدرجة الكلية	**3.44**	**0.33**	**3.47**	**0.38**	**0.674**	**0.50**

يتضح من نتائج الجدول (6) عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس لواقع الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التساهلي والدرجة الكلية.

واتفقت مع نتائج دراسة عويس(2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع نتائج دراسة اللاحم(2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمات نحو درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية بمنطقة القصيم التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة نابلس، وذلك لأن الأنماط القيادية للمديرين تظهر من خلال السلوك الظاهري لنمط القيادة من تساهل وفوضوية أو نظام تسلطي أو ديمقراطي قائم على التشاركية والاحترام

وتوفير مناخ تنظيمي ملائم محفز للعمل والتحاور والتعليم وتفويض الصلاحيات وغيرها من ممارسات واضحة من السهل ادراكها من قبل المعلمين وتحديد نمط القيادة، بالإضافة إلى ذلك فإن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو دراسات عليا من السهل عليهم إدراك إذا كان مديري المدارس يمارسون النمط التساهلي أو التسلطي أو الديمقراطي في مدارسهم أم لا من خلال المواقف والأفعال والسلوكيات التي تصدر عن المديرين.

ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

1. الحفاظ على ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس كونه أفضل الأنماط التي تتوافق مع أساليب الإدارة المدرسية الحديثة.
2. تعزيز العلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية لما لها من شأن من تخفيف حدة النمط الأوتوقراطي لدى معظم المديرين.
3. اعتماد برامج تدريبية لتوعية مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة نابلس حول أهمية تفعيل ممارسات القيادة الديمقراطية لمواجهة التغيير وتحديات المدرسة.
4. اعتماد الكفاءة والتميز وامتلاك المهارات القيادية للمعلمين المرشحين للإدارة المدرسية معياراً لاختيارهم لما لهذه السمات من دور في نجاح القيادة المدرسية.

المقترحات

اقترحت الدراسة ما يلي:

1. إجراء دراسات بحثية مشابهة وربطها بمتغيرات أخرى كالكفاءة المهنية ومقارنة نتائجها.
2. الأخذ بتجارب الدول المقدمة في تطبيق القيادة الديمقراطية في المدارس.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

آدم، عمر، ومحمد، الجابر(2020).أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين،المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. 2(5)،143-184.

الجرايدة، محمد(2018). درجة ممارسة مديري المدارس لنظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، *مجلة* اتحاد جامعات العالم العربي، جامعة دمشق،16(3)،69-92.

حافظ، علك، و عباس، حسين(2016). الأنماط القيادية، الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة،ط1، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الحر، عبد العزيز(2017). القيادة في مدارس المستقبل، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحضرمي، محمد(2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات،مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر،38(183)، 315-374.

حمد، إلهام(2015). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخطيب، يوسف، و عاشور، علي(2018). الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6)،367-396.

الدعليج، إبراهيم(2019). التخطيط والإشراف التربوية والتعليمي والإداري، عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

السناني، بن علي، والجرايدة، سليمان، و علي، خميس، و كراكي، محمد(2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،5(19)،415-447.

شحادة، حسن(2016). المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

صلاح الدين، محمد(2018).الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان،مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،42(3)،234-314.

العجمي، حسنين(2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح(2016). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دمشق، سوريا: دار الشروق للنشر.

عويس، الياس(2021).الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،29(1)،157-180.

الغريب، طارق، والصويلح،بدر، والمهيري، سلطان.(2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين،مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر،39(186)، ص. 227-277.

اللاحم، محمد(2021). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،9(2)، 334-357.

الليمون، قبلان.(2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية لتلك المدارس، (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.

هزايمة، اميمة(2015). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

Adam, O, Muhammad, Al-J. (2020). Prevailing school administrative leadership patterns among principals of Arab-Islamic secondary schools in N'Djamena from the point of view of a sample of teachers, Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health. 2(5)184-143،.

Ajami, H. (2015). Recent Trends in Administrative Leadership and Human Development, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.

Alemat, S. (2016). Administrative Processes in Educational Institutions, Damascus, Syria: Dar Al-Shorouk Publishing.

Al-Gharib, T, Al-Suwaileh, B.,& Al-Muhairi, A. (2020). The prevailing leadership styles of principals of general secondary education schools in Kuwait and the United Arab Emirates and their relationship to the level of achievement motivation of teachers, Journal of the Faculty of Education - Al-Azhar University, 39(186), pp. 227-277.

Al-Horr, A. (2017). Leadership in Future Schools, Riyadh, Saudi Arabia: The Arab Education Facility for the Gulf States.

Al-Jaraydah, M. (2018). The Degree of School Principals' Practice of Halpen's Theory in the Governorate of Al Dakhiliya, Sultanate of Oman, Journal of the Federation of the Universities of the Arab World, Damascus University, 16(3), 69-92.

Al-Khatib, Y. (2018). Leadership Styles Practice among Academic Heads of Departments at Yarmouk University and Jordan Science and Technology, Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, 26(6), 367-396.

Al-Lahim, A. (2021). The degree to which middle school leaders practice leadership styles and their relationship to the level of organizational similarity among female teachers in the Qassim Educational Zone, International Journal of Educational and Psychological Studies, 9(2), pp. 334-357.

Dualig, I. (2019). Educational, Educational and Administrative Planning and Supervision, Amman, Jordan: Methodological House for Publishing and Distribution.

Hadrami, N. (2019). The prevailing leadership style among secondary school leaders in the city of Makkah Al-Mukarramah and its relationship to the organizational commitment of female teachers, Journal of the Faculty of Education - Al-Azhar University, 38(183), 315-374.

Hafez, A; Abbas, H. (2016).Leadership Styles, The Way to Building Sustainable Competitive Advantage, 1st Edition, Amman, Jordan, Dar Ghaida for Publishing and Distribution.

Hamad, I. (2015). The Degree of Practice of the School Principal as a Resident Supervisor in Professional Development for Teachers in Private Schools in the West Bank from the Teachers' Perspective, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Hazaima, O. (2015). The Degree of Practice of Leadership Skills by School Principals, Obstacles and Ways to Develop Them in Irbid Governorate, Unpublished PhD Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Owais, B. (2021). Leadership Styles of School Principals in Government Secondary Schools and Their Impact on Teachers' Behavior and from Their Perspective, Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies, 29(1), 157-180.

Salah al-Din, N. (2018). Leadership Practices Supporting Achieving Competitive Advantage in Basic Education Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, Journal of the College of Education in Educational Sciences, 42(3), 234-314.

Shehadeh, H. (2016). Leadership Skills Assigned to Secondary School Principals and the Extent to Which They Implement Them in Irbid Governorate, Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Sinani, A, Jarayda, S, Ali, K., &Karakbi, M. (2021).The Degree to which School Principals Practice Leadership Styles According to Rensis Likert's Situational Theory in North Batinah Governorate, Sultanate of Oman, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(19), 415-447.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Durmuscelebi, m. (2017). Determination of the Relationship between teacher problems and school success, Online Submission, Journal of Education and Practice v8 n20 p6-18.

Falokun, S. O. (2016). Educational leadership style and teacher job satisfaction (Unpublished doctoral dissertation).Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.

Kalkan, Ü; AltinayAksal, F; &AltinayGazi, Z;&Atasoy, Ramazan; D, G.(2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image ,SAGE Open, 10(1),1-15.

Miller-Vaz, J.(2015). "Leadership Styles of Principals and Violence in Rural Schools in Jamaica." ISEA 43 (3):77–86.

Umar, o; Kenayathulla, h.,&Hoque, k.(2021).Principal Leadership Practices and School Effectiveness in Niger State, Nigeria, South African Journal of Education, v41 n3 Article 1859

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