

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة رام الله والبيرة

عزمي أبو الحاج

جامعة القدس المفتوحة- رام الله

تاريخ الاستلام 28/2/2015 تاريخ القبول 20/4/2015

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في النمط القيادي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (3310) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (54) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية بوزن نسبي (74.4%)، يليه النمط الأوتوقراطي بوزن نسبي (58.2%)، ثم النمط الفوضوي بوزن نسبي (48.5%). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والفوضوي) تعزى إلى متغير الجنس. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام نمط القيادة الديمقراطي يعزى إلى متغير الخبرة، في حين كان هناك فروق ذات دلالة في استخدام النمطين القياديين الأوتوقراطي والفوضوي، وكان الفرق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) وفئة (5 - 10 سنوات) لصالح الفئة الثانية عند النمطين القياديين.

Abstract:

This study aimed to identify the prevailing leadership styles (Democratic, Autocratic, Laissez-Faire) at government school principals in Ramallah and al-Bireh from the teachers' point of view, and the statement of the effect of variables (sex, and years of experience) in leadership style. The researcher used descriptive approach, study population of public school teachers in

Ramallah and al-Bireh totaling (3310) teachers, study sample consisted of 330 teachers were selected by Random method, to achieve the objectives of study, researcher developed a questionnaire consisted of (54) items distributed among three modes has been confirmed validity and reliability.

This study concluded that democratic style is prevalent among government school principals pattern relative weight (74.4%), followed by autocratic style relative weight (58.2%), then the chaotic pattern relative weight (48.5%). Results also showed that there were no statistically significant differences in the averages for teachers to assess the degree to managers of public schools in the use of leadership styles (Democratic, Autocratic, Laissez-Faire) due to variable sex. Results showed also that there were no statistically significant differences in the averages for the degree of teacher assessment of the managers of public schools in the use of the Democratic Leadership pattern due to the variable experience, while there was significant in the use of types leaders autocratic and Laissez-Faire differences, and the difference between two groups (less than 5 years) and category (5-10 years) in favor of the second Class at types leaders.

مقدمة:

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين بدراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر، ولا يقتصر مفهوم القيادة على القيادة السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية... ، إنما يشمل أيضاً القيادة التربوية التي تعد أساس نجاح العملية التربوية. فالقيادة التربوية هي فن التأثير على المرؤوسين لتوجيههم ودفعهم إلى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وتختلف القيادة التربوية عن الإدارة التربوية في أنها فن الإدارة وليست الإدارة نفسها، فالقائد التربوي هو الذي يمارس ذلك الفن بقدرته على توجيه المرؤوسين وكسب ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم لإقتناعهم بقدرته ذلك القائد على قيادتهم. ويعد النمط القيادي الذي يستخدمه القائد التربوي في قيادة المجموعة عاملاً مهماً في تقدم المؤسسة التربوية أو تعثرها؛ لما له من تأثير بالغ على مستوى دافعية العاملين وعلى المناخ العام للمؤسسة التربوية.

وتعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفعالية أي تنظيم؛ وذلك لأن القائد يستطيع تسخير الطاقات الموجودة لدى العاملين معه وحشدها لتحقيق الأهداف المطلوبة. ولا يتأتى ذلك بالضرورة، بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ إن هناك كثيراً من المديرين يفتقرون إلى المهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم؛ ذلك أن القيادة علاقة ذات شقين أطرافها قائد وجماعة رغبة في التعاون معه، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية، فإذا أحببت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل. (القيروتي، 2004: 194).

وحيث إن العملية التربوية هي عملية إنسانية تنسم بنشاط إنساني وتتميز بغايات إنسانية للمستفيد وتتفدها مؤسسة إنسانية، فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان، لذا فمن المفروض أن يطور القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه بحيث يبذل - وعن قناعة ورضا منه - أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (الطويل، 2006: 247).

إن القيادة الفعالة من العوامل الأساسية في تحديد نجاح المؤسسة أو سقوطها، ونجاح العمل التربوي داخل المؤسسة يعتمد على سلوك القائد وتأثيره في أداء العاملين (Slater, 1995: 445). القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها (عباصرة، 2006: 37). وفي واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطاً محدداً في كل المواقف وفي جميع الظروف. فالمواقف أحياناً تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك يعكس نمطاً بمثابة النقيض. ولكن هذا السلوك يكون في هذه الحالة خروجاً عن المألوف - إدارة أزمات - وليس نهجاً عاماً (عريفج، 2004: 105).

وتكمن المهارة القيادية إلى حد كبير في معرفة واختيار الطريقة المناسبة للموقف المناسب، ويتوقف نجاح القيادة على المرونة في استخدام الأساليب القيادية لتناسب مع الأحوال والمواقف المتغيرة، فقد يتصرف القائد في موقف تصرفاً أوتوقراطياً عندما يواجه أمراً بفعل شيء لازم، وفي موقف آخر قد يتصرف تصرفاً ديمقراطياً عندما يستشير من معه، وفي موقف ثالث قد يتصرف تصرفاً ليبرالياً عندما يوجه إلى أحد مرؤوسيه بخطة للعمل يسلكها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الحاجة إلى وجود عناصر قيادية تقود العمل التربوي الفلسطيني وقادرة على التطوير والتغيير ومواكبة روح العصر الذي نعيشه، ومن رؤية تنطلق من أن قائد المؤسسة التربوية له دور كبير أساس في نجاح المؤسسة التربوية، فإن نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية يعتمد على الممارسات القيادية وتأثيرها في أداء العاملين، ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور المهم الفاعل في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها، ويفترض أن تكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة لقيادة المدرسة بنجاح ومن خلال العمل على إرساء علاقات إيجابية مع المدرسين تؤثر في توجهاتهم وما يقومون به من أعمال.

وفي ضوء ما تقدم تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما النمط القيادي السائد (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية) لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تعرف:

1- النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

2- بيان أثر متغيرات (الجنس، والخبرة) على درجة تقدير المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من:

1- موضوعها، حيث أثبتت الدراسات التربوية والنفسية أهمية الأنماط القيادية واقتراحها بمدى نجاح أو فشل المؤسسات التربوية وتطويرها ومدى تأثيرها في سلوك المعلمين سلباً وإيجاباً.

2- توفير معلومات حول النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس.

3- إعطاء مؤشرات مهمة حول ما يجري من ممارسات قيادية تساعد المسؤولين في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير الإدارات المدرسية.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحد المؤسسي: المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

2- الحد البشري: المعلمون والمعلمات.

3- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015.

4- الحد المفاهيمي: تحددت هذه الدراسة بالمفاهيم التي تم تبنيها في إطارها النظري، ومجالات الأداة المستخدمة فيها.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمتها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى أهداف هذه المؤسسة بصورة متناسقة مع أهدافهم الشخصية (الحري، 2007: 115).

القائد الإداري: هو الشخص الذي يمارس فن توجيه الناس والتأثير فيهم من خلال القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة (عطوي، 2001: 67).

النمط القيادي: يعرف بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (Yukl، 2002: 7).

التعريف الإجرائي: ويعرف إجرائياً بأنه السلوك السائد الذي يمارسه مديرو المدارس في أثناء تعاملهم مع المعلمين، مقاساً باستبانة وصف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

القيادة الديمقراطية: نمط يلجا فيه القائد بصفة دائمة إلى مشاوره رؤوسه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات، وبفوض جزءاً من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة (احمد، 2003: 103).

القيادة الأوتوقراطية: القائد في هذا النمط متسلط، مستأثر بجميع السلطات، يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة حسب رغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية العاملين معه ونشاطهم، ويحاول عدم خلق قيادات جديدة منهم (أحمد وحافظ، 2005: 68).

القيادة الفوضوية: القائد في هذا النمط لا يملك السلطة وإنما يمثل رمزاً للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (العميان، 2005: 262).

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة:

كثير من الباحثين والمفكرين الذين تناولوا موضوع القيادة في محاولة منهم لسبر غورها ولبيان مجالاتها، وقد تباينت تبعاً لذلك تعريفاتهم لها. وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف وجهات النظر التي تبحث في هذا المفهوم، فإذا كانت تنظر إلى القيادة كشخص فيمكن تحديد مفهومها على أنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد، أما إذا كانت وجهة نظر القيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الشخص لكي يكون قائداً فإن القيادة يمكن تعريفها بأنها ما يقوم به الفرد من توجيه

وتنظيم ورقابة لتصرفات الآخرين من أفراد وجماعات واتجاهاتهم؛ بهدف التأثير في أفكارهم وسلوكهم بشكل مباشر أو غير مباشر (الفارس وخروف، 2000: 25).

إن القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. فالقيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل متغير حسب الموقف والظروف لذلك بالرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن هناك شبه اتفاق بين بعض الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير إيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف محددة (عباس، 2004: 12). فالقيادة هي " العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم لإنجاز أهداف محددة " (علاقي، 2000: 376).

وتعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم إلى العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (آل علي، 2001: 120). وتعرف على أنها تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة (الاعبري، 2000: 82).

وعرفت على أنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر؛ لقناعتهم بصدق رأيه وقوة حجته ومنطقه (العميرة، 2002: 75).

وتعرف القيادة أيضاً بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (البدري، 2001: 57).

ويرى الباحث أن القيادة عملية اجتماعية تفاعلية إنسانية تتسم بالقدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشري لتوجيه مجموعة من الأفراد بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم؛ بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

أنماط القيادة:

تعددت توجهات الباحثين في تصنيف أنماط القيادة وتحديدها، وأظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت للكشف عن أنماط القيادة السائدة في العمل الإداري وجود الكثير من الأنماط القيادية، وكان من أبرز هذه الأنماط القيادية: النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الفوضوي.

أولاً- القيادة الديمقراطية:

النمط التشاوري، والنمط الإيجابي، والنمط التشاركي، والنمط البناء أو الإيجابي مسميات تطلق على النمط الديمقراطي؛ ذلك لأن هذا النمط يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد والعاملين، حيث يحرص القائد الديمقراطي على أن يسود جو من الاحترام والثقة المتبادلة في المؤسسة، مما يعزز الانتماء والتعاون والحب بين أفراد المؤسسة.

وتقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته. كما تقوم أيضاً على حرية الاختيار والإقناع والاقتراع وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب. والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يمل ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية (مرسي، 2001: 146).

والقائد في هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهله لقيادة مجموعة من العاملين معه، ولذا يحاول أن يظهر سلوكه وتعامله الشخصي معهم رغبة حقيقية في التعاون والمشاركة، ولذلك فهو يسعى لضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز سلطته في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة. والقائد الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة، وتكون جماعته أكثر تعاوناً، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء للاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، فهناك ثقة متبادلة بين الأفراد بعضهم ببعض، وبينهم وبين القائد (أحمد، وحافظ، 2005: 67).

ويحدد الشماخ وحمود (2000: 226) سمات القيادة الديمقراطية بالأوجه الآتية:

- 1- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً.
- 2- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- 3- الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- 4- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال المستمر معهم.
- 5- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- 6- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- القيادة الأوتوقراطية:

النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط التسلطي، أو النمط الدكتاتوري، أو الأمر، مسميات تطلق على النمط القيادي الأوتوقراطي حيث تتركز السلطة بيده وينفرد في صنع القرار، ويرى في نفسه الأقدر على القيادة للمؤسسة بذكائه وعلمه وخبرته.

وأهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له. ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل إنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم.

ويركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على إنجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجوده الفردي، والأهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول التنصل من المسؤولية وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره، وهذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء، ويعرف الأفضل للمنظمة وأن الأفراد كسالي ويفضلون أن يقادوا. وإذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته، فإنه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد، فيضغط على مرؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من الراتب أو الحرمان من المكافآت وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكواهم إليه وحتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوي فذلك يكون مبنياً في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه فالقائد الأوتوقراطي متغترس عدائي متباً مغرور(عياصرة، 2006: 38).

ورغم أن هذا النمط من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاجية، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تماسك العمل موقفاً على وجود القائد فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة، واضطرب العمل وضعفت الإنتاجية (مساد، 2005: 59).

ويحدد الشماع وحمود (2000: 226) السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:

- 1- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- 2- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- 3- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- 4- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- 5- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك،

وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف الفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

6- ضعف قنوات الاتصالات ومحتواها بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

7- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد.

بشكل عام فإن هذا النمط من القيادة يعطي الاهتمام الأكبر للعمل، واهتماماً أقل للعاملين، وفي الغالب يسود المؤسسات التي يمارس فيها النمط الأوتوقراطي انخفاضاً للروح المعنوية، والإحباط والتوتر، وقلة الثقة بين العاملين. وقد ينجح هذا النمط في مؤسسات غير المؤسسات التربوية؛ لأن المعلمين في المدارس لا ينقادون بسهولة ضد قناعاتهم.

ثالثاً- القيادة الفوضوية:

النمط التساهلي، أو النمط التسيبي، أو النمط الحر، أو الترسل، مسميات للنمط القيادي الفوضوي، الذي يترك شؤون المؤسسة للعاملين، ويعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات، دون مساهمة فاعلة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم.

ويعد هذا النمط معاكساً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة وكل فرد حر في أداء العمل (Brennen, 2007) حيث يمتاز هذا النمط بتنوع سلوك القائد وتذبذبه حيث يتخلله التسيب والهزل، ويقوم بإعطاء مرؤوسيه حرية كبيرة، ويتساهل معهم كثيراً، ويكون رضا المرؤوسين منخفضاً؛ لأن التهاون والتساهل وعدم الحسم يثبط هم المرؤوسين خاصة ذوي الدافعية؛ لأنه لا يفرق بين النشيط والكسول في التعامل والمكافأة، ويغلب على هذا القائد طابع الفوضى والسلبية بحيث لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات (القريوتي، 2004: 293).

والقائد في هذا النمط يترك العمل لمرؤوسيه يتصرفون كما يشاءون، وعليه تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم، ومما يميز هذا الأسلوب أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار (عياصرة، 2006: 50).

ويحدد الشماخ وحمود (2000: 227) سمات القيادة الفوضوية كما يلي:

- 1- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- 2- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.
- 3- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

- 4- عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالافراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تندي مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- 5- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

والنمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة لتشجيعه على المشاركة في الإدارة وتشجيع العلاقات التي تربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتقديم العون الفني والمعنوي والاهتمام بالمرؤوسين، وهذا من شأنه الارتفاع بمستوى كفاءة العمل وفاعليته، وارتفاع مستوى الالتزام ومستوى دافعية الإنجاز والابتكار، وارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة والتفكير الجماعي (البستان، 2003: 171).

ويرى الباحث أن أفضل هذه الأنماط هو النمط القيادي الديمقراطي، الذي يعتمد في تعامله على احترام شخصية العاملين، ويقترح ولا يمل ولا يفرض ويترك لهم حرية اتخاذ القرارات واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات العاملين ومطالبهم. ولأن القائد الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة فإنهم يصبحون أكثر تعاوناً، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية فيما يقومون به من أعمال، فإن أعضاء الجماعة يميلون إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الجماعة بعضهم ببعض، وبينهم وبين القائد.

الدراسات السابقة:

تناول العديد من الباحثين باهتمام موضوع القيادة من حيث الفاعلية والأنماط؛ لما يمثله من أهمية في حياة المجتمعات البشرية، وهذه بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحث وتناولت موضوع القيادة:

دراسة دويكات (2000) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظات شمال فلسطين والبالغ عددهم (3476)، وتكونت عينة الدراسة من (362) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم كعينة عشوائية طبقية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداتين لجمع البيانات: مقياس النمط القيادي (الدكتاتوري، والدبلوماسي، والسلبي، والديمقراطي)، ومقياس تفويض السلطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، والدبلوماسي، والسلبي، أما الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة.

2- ظهر مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى

التفويض فيها قليلاً.

دراسة الجرب (2001) وهدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة محابيل عسير التعليمية، وكذلك معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة، ودافعية معلميه للعمل. وبلغت عينة الدراسة (277) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة محابيل عسير التعليمية، وقد تبنى الباحث استبانة معده في دراسة سابقة لتحديد الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي)، واستبانة من إعداده للدافعية. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- إن النمط الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة محابيل عسير التعليمية، يليه النمط الإداري الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الترسلي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير الخبرة حول تحديد النمطين الإداريين (الديمقراطي والأوتوقراطي) بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، و 15 سنة وأكثر لصالح 15 سنة وأكثر.

دراسة الشناق (2001) وهدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (1530) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (459) معلماً ومعلمة وبنسبة 30% من المجتمع الأصلي وبواقع (302) معلماً و(157) معلمة من ثماني عشرة مديرية تربية، وتم استخدام أداتين لأغراض الدراسة هما: استبانة وصف الأنماط القيادية، واستبانة وصف مستوى الرضا الوظيفي. واستخدم في الدراسة من الوسائل الإحصائية الاختبار التائي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن مديري المدارس الثانوية المهنية ومديراتها يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل.
- 2- ليس لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) أية فروق ودلالات إحصائية.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه - إيجابية قوية - ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية المهنية ومديراتها ورضا المعلمين الوظيفي.

دراسة عويس (2003) وهدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع، وكذلك تعرف أثر المتغيرات: (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومرحلة الدراسة). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة عجلون، وعددهم (195) مديراً، وقامت الباحثة بتصميم أدوات الدراسة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية. وبينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

دراسة عياصرة (2003) وهدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية ومعلماتها في الأردن والبالغ عددهم (10714)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد طور الباحث لأغراض الدراسة أداتين: استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين. وتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية ومعامل ارتباط (بيرسون)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها في الأردن هو النمط الديمقراطي بوزن نسبي (75.2%)، يليه الأوتوقراطي بوزن نسبي (62.4%)، ثم التسبيبي بوزن نسبي (48%).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي تعزى إلى الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الذكور.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي تعزى إلى الخبرة لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) على التوالي، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسبيبي تعزى إلى الخبرة.

دراسة الحراشنة (2004) وهدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وعلاقة كل من الجنس والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث استبانتيين لجمع المعلومات. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ف) الإحصائي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط المسوق، كما دلت النتائج على أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عالٍ ومستوى متوسط. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغيري الجنس، والتخصص. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى مستوى الخبرة في التعليم. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

دراسة رضي (2006) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين معهم، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتين - وفقاً للأدب التربوي- وهما:

- 1- استبانة لتحديد النمط القيادي تقيس ثلاثة أنماط قيادية: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي.
 - 2- استبانة لقياس الرضا الوظيفي العام.
- وتم تطبيق الدراسة على عينة من (606) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- 1- النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، وأخيراً النمط الأوتوقراطي.
 - 2- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات كان متوسطاً.
- وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين، وعلاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي للمعلمين، بينما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة الظفيري (2006) وهدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين العاملين معهم، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً و (718) معلماً من العاملين معهم، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدم الباحث أداتين لأغراض الدراسة هما: مقياس فيفر (Pfeffer) للنمط القيادي (الديمقراطي، والتسبيبي، والتسلطي). وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- إن النمط السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي.

- 2- إن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين تعزى إلى الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر، والجنسية لصالح المعلمين غير الكويتيين، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي.
- وقام المصري (2007) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة ، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى إلى متغير (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري). ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة طبقها على نسبة (50 %) من مجتمع الدراسة، وتوصل إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.
- دراسة الغامدي (2010) وهدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وكذا تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين تجاه النمط السائد عند مديري المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية.
- وتكونت عينة الدراسة من (545) معلماً في المرحلة الثانوية، منهم (152) معلماً في المرحلة الابتدائية و(232) معلماً في المرحلة المتوسطة و(161) معلماً في المرحلة الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.
- وكشفت النتائج عن تقدير (أحياناً) لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس على محاور الدراسة الثلاثة مجتمعة، وحصل محور واحد من المحاور الثلاثة على تقدير (غالباً) هو محور (النمط الديمقراطي) الذي جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء في الممارسة بتقدير (أحياناً) النمط الترسلّي، يليه النمط الترسلّي، ولم تسجل استجابات المعلمين لفقرات الأنماط الثلاثة الترسلّي والديمقراطي والترسلّي أي تقدير يشمل دائماً أو نادراً أو أبداً.
- وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية على النمط الترسلّي، والنمط الترسلّي للدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على النمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

دراسة أبو تينة والقاسم (2011) وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من

(400) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية من المرحلتين الأساسية والثانوية للإجابة عن مقياس الأنماط الإدارية والقيادية الذي تم ترجمته وتكييفه للبيئة الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة في المعدل للأنماط الإدارية، وأن أكثر الأنماط الإدارية ممارسة هو نمط المكافأة المحتملة وبمتوسط ممارسة مرتفع، يليه على التوالي نمط الإدارة السلبية بالاستثناء، ثم نمط الإدارة النشطة بالاستثناء وبممارسة متوسط ل كليهما.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة في المعدل للأنماط القيادية وأن أكثر الأنماط القيادية ممارسة هو نمط الدافع الإلهامي وبمتوسط ممارسة مرتفع، يليه نمط الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي وبممارسة مرتفعة ل كليهما. وكان نمط الاعتبارية الفردية النمط القيادي الأقل ممارسة وبمتوسط ممارسة متوسط.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية تعزى إلى متغيرات المؤهل العملي، أو المرحلة الدراسية، أو الخبرة التدريسية للمعلمات.

دراسة أبو الخير (2013) وهدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، واسترد (115) استبانة من الاستبانات الموزعة، ومن نتائج الدراسة: حصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (84.32%)، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.53%)، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً وبوزن نسبي (56.71%). وأظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بينجتون Pennington (1998) وهدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة وسط تينيسي، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس ثانوية تم اختيارهم عشوائياً وبلغ عددهم (200) معلم ومعلمة. وقد استخدم في الدراسة استبانة القيادة واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي وأظهرت نتائج الدراسة (LBDQ) وصف سلوك القائد بما يلي:

1- وجود علاقة بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

2- وجود ارتباط سلبي بين المدير المنخفض في الاهتمام بالعاملين والاهتمام بتركيب المهمة وبين دافعية العاملين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الداخلية والخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والعمر.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة.

دراسة ليه (Leigh) (2001) وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الصفات الشخصية والنمط القيادي ودافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتمثلت عينة الدراسة من مجموعة من طلاب مستوى الدكتوراه في جامعة فلوردا. و أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والدافعية لتحقيق الأهداف الخاصة وأهداف فريق العمل وبالتالي أهداف المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة مسار - هدف ودافعية الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف فريق العمل وأهداف المنظمة.

دراسة أونج Aung (2001) وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي في جامعة اسامبشون. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات الثمانية الكبرى في مدرسة ABAC للشؤون الإدارية. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من المستجيبين، وأجري اختبار قبلي على 40 أستاذاً من كلية الأعمال الفنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أنماط القيادة ودوافع العمل، ومع ذلك لم يكن هناك علاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي إذا أزيلت العوامل البيئية المؤثرة، وكانت الرواتب من الأسباب التي تجعل المحاضرين يتركون العمل.

دراسة هاوكنز Hawkins (2002) وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي حيث شملت عينة الدراسة (9)مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (Hoy & Miske; 2001)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز فأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وإن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

دراسة لوري Lori (2004) تفترض الدراسة أن تحديد النمط القيادي في قيادة المنظمة وتفويض السلطة للموظفين وتحديد تأثير النمط القيادي يؤثر في مخرجات المنظمة، وتوصلت

الدراسة إلى أن نمط القيادة للموظفين المفوضين كان نمط إدراك الذات وله تأثير إيجابي على المخرجات التنظيمية، في حين لم تر القيادة التنظيمية أن هناك أثراً للنمط القيادي على المخرجات التنظيمية، وأن الموظفين المفوضين تزداد مخرجاتهم التنظيمية عند استخدام نمط القيادة التحويلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التنظيمية تدرك أن المخرجات التنظيمية للموظفين المفوضين تزداد عندما يكون نمط القيادة تحويلية.

دراسة تشين Chen (2004) صممت هذه الدراسة وفق نموذج هيرسي وبلانشرد في القيادة لاختبار فعالية القيادة والملائم والغير ملائم في النمط القيادي، وتم قياس فعالية السلوك القيادي تبعاً للمتغيرات (الرضا الوظيفي للعاملين، الأداء الوظيفي، الإجهاد الوظيفي). وعلى الرغم من أن نتائج الدراسة لم تدعم نظرية هيرسي وبلانشرد إلا أنها أظهرت أن النمط الملائم يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين، ومستوى منخفض من الإجهاد في العمل، وبينت النتائج أن هناك رغبة من العاملين في ترك العمل في ظل وجود النمط القيادي غير الملائم. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القدرة والاستعداد، وإن قدرة العاملين واستعدادهم مرتبط بصورة إيجابية بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

دراسة الشويرخ (Al-shuwairakh) (2005) وهدفت الدراسة إلى فحص أثر النمط القيادي الإداري (البنائي، والمكافئ)، والمتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس (العمر، مستوى التعليم، الوضع الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الخبرة في الوظيفة، الدخل، التدريب) على مستويات الرضا الوظيفي (الداخلي، الخارجي، العام) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في المملكة العربية السعودية.

بينت نتائج الدراسة عند حساب المتغيرات الديموغرافية وجود اختلاف يسير على مقياس الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والعام عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ على المستويات الثلاثة للرضا الوظيفي، وأوضحت النتائج وجود علاقة معنوية وإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ مع الأنماط القيادية البنائي والمكافئ. وأكدت نتائج الدراسة وجود معنوية إيجابية لمقياسي السلوك القيادي المكافئ والبنائي مرتبطة فعلياً بالرضا الوظيفي.

وأجرى حريري Hariri & et al (2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (475) معلماً في ست مديريات للتربية والتعليم في لامبونج. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلي وأسلوب صنع القرار العقلاني هي الأكثر استخداماً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً بين الأنماط القيادية ومنها: نتائج دراسة دويكات (2000)، ونتائج دراسة الجرب (2001)، ونتائج دراسة عويس (2003)، ونتائج دراسة عياصرة (2003)، ونتائج دراسة الظفيري (2006)، ونتائج دراسة رضي (2006)، ونتائج دراسة الغامدي (2010)، ونتائج دراسة أبو الخير (2013). في حين كان النمط القيادي الأوتوقراطي أكثر شيوعاً في دراسة المصري (2007). وقد اتفقت أيضاً مع الدراسات السابقة على أهمية نمط القيادة، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة الأهمية الكبيرة التي أولتها الكثير من الدراسات للنمط القيادي؛ لما له من أثر كبير في دافعية العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، ومستوى العلاقات في المؤسسات، وأساليب صنع القرار، والإبداع الإداري، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وفاعليته. وقد اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات في الأهداف من حيث الكشف عن النمط القيادي السائد، وتشابهت من حيث الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والفوضوي) موضوع البحث، كما تشابهت معها في استخدام الاستبانة كأداة.

طريقة الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: صممت هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها ونوعيتها، بالاعتماد على الأسلوب المسحي باستخدام استبانة تحديد الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والفوضوي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. ويعرف المنهج الوصفي بأنه: مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الرشيدي، 2000: 59).

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (3310) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (310) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة وصف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وقام الباحث بإعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدب التربوي المتعلق بالقيادة التربوية، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ومراجعة أدوات جمع المعلومات التي استخدمت فيها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من:

- أ- معلومات شخصية عن المستجيب تمثل المتغيرات المستقلة للدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).
- ب- مجالات الدراسة الثلاثة: (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي)، حيث

يمثل كل مجال (18) فقرة تصف ميزات ذلك النمط القيادي وصفاته وأبعاده.

صدق الأداة: وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، حيث تم عرضها على (8) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، حيث تم حذف (7) فقرات وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة 80% فأكثر من آراء المحكمين.

ثبات الأداة: وللتأكد من ثبات درجات أداة الدراسة تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.91)، وبلغ معامل الثبات لفقرات النمط الديمقراطي (0.96)، وبلغ معامل الثبات لفقرات النمط الأوتوقراطي (0.91)، وبلغ معامل الثبات لفقرات النمط الفوضوي (0.93)، وهي معاملات ثبات كافية لأغراض الدراسة.

المعالجات والإحصائية: بعد جمع البيانات وتفريغها تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام التحليل الإحصائي الآتي:

✓ للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس النمط القيادي.

✓ للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار t للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لتعرف دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أنماط القيادة تبعاً للمتغيرات المستقلة، وتم استخدام الاختبار البعدي Least Significant Difference (LSD) لتحديد الفئات التي كانت الفروق بينها دالة إحصائياً.

إجراءات التصحيح: بعد رصد الاستجابات لكل نمط من أنماط القيادة، وحساب المتوسطات الحسابية للأنماط، عد النمط الذي حصل على أعلى المتوسطات هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية. وقد تم اعتماد التصنيف التالي لمستوى الممارسة للأنماط القيادية: المستوى المنخفض ويمثله المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1.81-2.60)، ويمثله الوزن النسبي (36.2-52%)، أما المستوى المتوسط فيمثله المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.61-3.40)، ويمثله الوزن النسبي (52.2-68%)، والمستوى المرتفع ويمثله المتوسط الحسابي (3.41-4.20)، ويمثله الوزن النسبي (68.2-84%)، أما المستوى المرتفع جداً فيمثله المتوسط الحسابي (4.21 فما فوق)، فيمثله الوزن النسبي (84.2-100%).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول (ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟) وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على استبانة الأنماط القيادية ككل، ولكل نمط من أنماط القيادة التي اعتمدها الباحث ولفقرات كل نمط كما هو مبين في الجداول رقم (1).

الجدول رقم (1): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
النمط الديمقراطي	3.72	0.73	74.4%
النمط الأوتوقراطي	2.91	0.70	58.2%
النمط الفوضوي	2.42	0.73	48.4%

يتضح من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة حيث حصل على أعلى متوسط 3,72 بتقدير مرتفع، ووزن نسبي (74.4%). يليه النمط الأوتوقراطي وحصل على متوسط 2,91 بتقدير متوسط، ووزن نسبي (58.2%)، يليه النمط الفوضوي وحصل على متوسط 2,42 بتقدير منخفض، ووزن نسبي (48.4%). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة على أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد مع نتائج دراسة دويكات (2000)، ونتائج دراسة الجرب (2001)، ونتائج دراسة عويس (2003)، ونتائج دراسة عياصرة (2003)، ونتائج دراسة الظفيري (2006)، ونتائج دراسة رضي (2006)، ونتائج دراسة الغامدي (2010)، ونتائج دراسة أبو الخير (2013). وجاءت النتائج مختلفة مع نتائج دراسة المصري (2007)، حيث توصلت إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي الأكثر شيوعاً. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

الجدول رقم (2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدلالة
1	2	يُشعر المعلمين بالراحة حين يتحدثون معه	4.01	0.83	مرتفعة
2	18	يعمل على إشاعة روح التعاون في المدرسة	3.96	0.90	مرتفعة
3	6	يُتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي	3.95	0.87	مرتفعة
4	4	يُتبنى الاقتراحات الهادفة	3.94	0.88	مرتفعة
5	1	يعتمد في إدارته على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات	3.91	0.92	مرتفعة
6	3	يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين	3.88	0.85	مرتفعة
7	17	يتحمل المسؤولية عن الأعمال التي تقوم بها	3.85	0.98	مرتفعة
8	7	يمنح المعلمين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات	3.79	1.03	مرتفعة
9	9	يشرك المعلمين في التخطيط للعمل	3.73	0.98	مرتفعة
10	13	يعطي الفرصة للمعلمين للاعتماد على قدراتهم في	3.71	0.91	مرتفعة
11	5	يهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين	3.70	0.93	مرتفعة
12	16	يعمل على تشجيع العلاقات الودية بين المعلمين	3.70	1.01	مرتفعة
13	11	يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين	3.66	1.00	مرتفعة
14	8	يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل	3.63	0.84	مرتفعة
15	10	يسعى لتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بالعمل	3.54	0.97	مرتفعة
16	14	يعامل جميع المعلمين بالعدل	3.43	1.14	مرتفعة
17	12	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم	3.35	1.01	متوسطة
18	15	يبادر إلى تفويض بعض صلاحياته	3.29	0.92	متوسطة

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الديمقراطي تراوحت بين (4,01) و (3,29) وبدرجة دلالة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (2) " يُشعر المعلمين بالراحة حين يتحدثون معه " على المرتبة الأولى (4,01)، وجاءت في المرتبة الثانية (3,96) الفقرة رقم (18) " يعمل على إشاعة روح التعاون في المدرسة " وحصلت على المرتبة الثالثة (3,95)

عزمي أبو الحاج

الفقرة رقم (6) " يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي " بينما حصلت على المرتبة الرابعة (3,94) الفقرة رقم (4) " يتبنى الاقتراحات الهادفة ".

وتشير النتائج إلى أن هناك موافقة من المعلمين بدرجة مرتفعة على فقرات النمط الديمقراطي في غالبيتها، ما يعني أن مديري المدارس يشعرون المعلمين بالراحة حين يتحدثون معهم، ويعملون على إشاعة روح التعاون بين المعلمين، ويتيحون الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي، ويتبنون الاقتراحات الهادفة التي يقدمها المعلمون، وحصلت الفقرات "يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم"، و "يبادر إلى تفويض بعض صلاحياته" على درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطوير القدرات وكذلك تفويض الصلاحيات مرتبط بدرجة كبيرة بالأنظمة والقوانين المتبعة وفق السياسات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط القيادي الأوتوقراطي، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدلالة
1	19	يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل	3.97	0.88	مرتفعة
2	20	يحث المعلمين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على	3.79	0.88	مرتفعة
3	21	يبدو رسمياً في مظهره وسلوكه	3.74	1.02	مرتفعة
4	24	يحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً وفق	3.57	1.01	مرتفعة
5	32	يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	3.43	1.07	مرتفعة
6	22	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	3.3	1.03	متوسطة
7	29	يحرص على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين	3.17	1.19	متوسطة
8	30	يقرر بنفسه ما الذي يمكن عمله وكيفية تنفيذه	2.97	1.13	متوسطة
9	36	يعد نفسه عارفاً لكل شيء ويعرف الأفضل للمؤسسة	2.74	1.31	منخفضة
10	25	يوجه المعلمين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة	2.59	0.98	منخفضة
11	31	يتردد في إعطاء أي نوع من الصلاحيات للمعلمين	2.54	1.12	منخفضة
12	23	يهدد المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية	2.53	1.14	منخفضة
13	28	يعد الولاء له مقياساً لحصول المعلم على الامتيازات	2.43	1.27	منخفضة

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

منخفضة	1.06	2.42	يهمل آراء المعلمين في حل المشكلات ويتولى بنفسه	26	14
منخفضة	1.38	2.39	يهتم بتحسين وضعه ومركزه ولو على حساب	34	15
منخفضة	1.21	2.35	يتبع أسلوب الإشراف المحكم على المعلمين لعدم ثقته	33	16
منخفضة	1.34	2.34	ينسب كل نجاح يتحقق لنفسه وليس لموظفيه	35	17
منخفضة	1.02	2.16	يعد المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	27	18

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي حصلت على درجات دلالة متفاوتة بين المرتفعة، والمتوسطة، والمنخفضة، وتراوحت بين المتوسطات الحسابية من (3,97) إلى (2.16) حيث حصلت الفقرة رقم (19) "يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل" على المرتبة الأولى (3,97)، وجاءت في المرتبة الثانية (3,79) الفقرة رقم (20) "يحث الموظفين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء" وحصلت على المرتبة الثالثة (3,74) الفقرة رقم (21) "يبدو رسمياً في مظهره وسلوكه" بينما حصلت على المرتبة الرابعة (3,57) الفقرة رقم (24) "يحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات"، وكلها بدرجة دلالة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (33) "يتبع أسلوب الإشراف المحكم على المعلمين لعدم ثقته بهم"، والفقرة رقم (35) "ينسب كل نجاح يتحقق لنفسه وليس لموظفيه"، والفقرة رقم (27) "يعد المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت"، على أدنى المتوسطات وبدرجة دلالة منخفضة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن بعضاً من مديري المدارس يمارسون سلوكاً أوتوقراطياً، ومن أهم مظاهره: يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل، ويبدو رسمياً في مظهره وسلوكه، ويحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً وفق التعليمات، ويتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات، ويرى الباحث أن مديري المدارس لم يصلوا وفق هذه النتيجة إلى درجة الاستبداد، حيث حصل النمط الأوتوقراطي الكلي على درجة متوسطة، وبوزن نسبي (58.2%). وكانت الفقرة "يعد المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت"، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.16)، وهذا يدل على أن بعض مديري المدارس يهتمون بمناقشة المعلمين وسماع آرائهم، ويعدون ذلك مفيداً لمصلحة العمل، ويحسن من العلاقات، مما ينعكس إيجابياً على طبيعة العمل.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط القيادي الفوضوي، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

عزمي أبو الحاج

الجدول رقم (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الفوضوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدلالة
1	37	يسمح للمعلمين بمطلق الحرية في ممارسة عملهم	3.14	1.03	متوسطة
2	38	يفوض الكثير من صلاحياته	3	1.06	متوسطة
3	40	لا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة	2.7	1.03	متوسطة
4	50	يغفل ميول المعلمين واتجاهاتهم	2.57	1.03	منخفضة
5	43	يتردد في اتخاذ القرار	2.54	1.14	منخفضة
6	42	لا يهتم بتفصيلات العمل	2.54	1.07	منخفضة
7	41	ينقاد لطلبات المعلمين	2.49	0.99	منخفضة
8	52	لا يفرق بين النشيط والكسول في التعامل والمكافأة	2.46	1.27	منخفضة
9	48	يتجنب التدخل في حل النزاعات بين المعلمين	2.39	1	منخفضة
10	44	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2.39	1.13	منخفضة
11	54	لا يقدم التوجيهات المناسبة مما يثير القلق والتوتر	2.34	1.11	منخفضة
12	39	يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال	2.31	0.89	منخفضة
13	49	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل	2.19	1.17	منخفضة
14	45	لا يهتم كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة	2.15	1.1	منخفضة
15	51	يهمل التخطيط لأعماله وينصرف عن أساسيات العمل	2.14	1.07	منخفضة
16	53	لا يحظى المدير باحترام المعلمين	2.13	1.19	منخفضة
17	46	يهمل التخطيط لأعماله	2.1	1.12	منخفضة
18	47	لا يتابع عملية غياب المعلمين أو تأخيرهم	2.05	1.07	منخفضة

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط القيادي الفوضوي تراوحت بين (3,14) و (2,05) حيث حصلت الفقرة رقم (37) " يسمح للمعلمين بمطلق الحرية في ممارسة عملهم بالطريقة التي يفضلونها " على المرتبة الأولى (3,14)، وجاءت في المرتبة الثانية (3,00) الفقرة رقم (38) " يفوض الكثير من صلاحياته للمعلمين " وحصلت على المرتبة الثالثة (2,70) الفقرة رقم (40) "، وجميعها حصلت على درجة دلالة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك بأن بعض مديري المدارس يمارسونها اعتقاداً منهم أنهم يمارسون النمط الديمقراطي. وجاءت باقي الفقرات

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

بدرجة دلالة منخفضة تراوحت متوسطاتها بين (2.57) و (2.10)، وبما أن الدرجة الكلية للنمط الفوضوي جاءت بدرجة دلالة منخفضة، ويمتوسط حسابي (2.42)، وبوزن نسبي (48.4%)، ما يشير إلى أن مديري المدارس قلما يمارسون هذا النمط من القيادة.

وفي ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن هناك إدراكاً وفهماً لدى معظم مديري المدارس أن النجاح في تحقيق أهداف العمل لا يتم إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والتعامل العادل مع الجميع، والعمل بروح الفريق. ويدل حصول النمط الأوتوقراطي على درجة متوسطة، والنمط الفوضوي على درجة منخفضة إلى أن بعض الظروف والمواقف قد تفرض على المدير وينسب متفاوتة ممارسة هذه الأنماط القيادية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة فحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): يوضح نتائج اختبار t-test للأنماط القيادية حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	161	3.722	0.715	-0.024	308	0.981
	أنثى	149	3.725	0.809			
النمط الأوتوقراطي	ذكر	161	2.971	0.694	1.859	308	0.065
	أنثى	149	2.712	0.699			
النمط الفوضوي	ذكر	161	2.446	0.755	0.726	308	0.469
	أنثى	149	2.340	0.646			

* قيمة ت الجدولية = (1.962)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك فروقا يسيرة في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث على النمط الديمقراطي، ولأن مستوى الدلالة المحسوبة في اختبار t كان (0,981) وهو أقل من قيمة ت الجدولية (1.962)، وأكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$)، نستنتج أن الفروق غير دالة إحصائياً.

ويتضح أيضاً أن هناك فروقا يسيرة في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث على النمط الأوتوقراطي ، ولأن مستوى الدلالة المحسوبة في اختبار t كان (0,065) وهو أقل من قيمة t الجدولية (1.962)، وأكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) ، نستنتج أن الفروق غير دالة إحصائياً.

أما بالنسبة للنمط الفوضوي فيظهر الجدول أن هناك فروقا يسيرة في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث، ولأن مستوى الدلالة المحسوبة في اختبار t كان (0,469) وهو أقل من قيمة t الجدولية (1.962)، وأكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) ، نستنتج أن الفروق غير دالة إحصائياً.

ونستنتج من ذلك أن جنس المعلم لم يكن له أثر على التقييم للنمط القيادي السائد. وقد انفتحت نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة عباصرة (2003)، ومع نتائج دراسة أبو الخير (2013). ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المعلمين ذكوراً وإناثاً يعيشون نفس الظروف ولهم نفس المتطلبات ولا يوجد تفاوت بينهم في الأداء، وأن المرأة الفلسطينية نظيرة الرجل واقعياً وفي شتى المجالات.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ومن أجل اختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية حسب متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	3.906	0.657
	5-10 سنوات	3.564	0.778
	أكثر من 10 سنوات	3.754	0.716
الأوتوقراطي	أقل من 5 سنوات	2.659	0.586
	5-10 سنوات	3.112	0.674
	أكثر من 10 سنوات	2.900	0.767
الفوضوي	أقل من 5 سنوات	2.155	0.624
	5-10 سنوات	2.610	0.755
	أكثر من 10 سنوات	2.439	0.735

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) أظهروا تقييماً أعلى بأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية، في حين أظهر ذوو الخبرة (5 - 10 سنوات) تقييماً أعلى بأن النمط الأوتوقراطي هو السائد وكذلك الحال بالنسبة للنمط الفوضوي. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي على المجالات الثلاثة، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة على الأنماط القيادية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	2.940	2	1.470	2.795	0.064
	داخل المجموعات	74.684	307	0.526		
	المجموع	77.623	309			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	5.082	2	2.541	5.495	0.005
	داخل المجموعات	65.658	307	0.462		
	المجموع	70.740	309			
النمط الفوضوي	بين المجموعات	5.131	2	2.565	5.059	0.008
	داخل المجموعات	72.005	307	0.507		
	المجموع	77.136	309			

* قيمة ف الجدولية = (3.6889) * إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية نقبل الفرضي العدمي بتساوي المتوسطات والعكس صحيح.

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام النمط الديمقراطي؛ لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية، وكذلك لأن قيمة F المحسوبة (2.795) أقل من قيمة F الجدولية (3.6889)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

وأظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام النمط الأوتوقراطي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى

عزمي أبو الحاج

الدلالة الإحصائية على الأنماط القيادية الأوتوقراطي، والفوضوي. ولأن قيمة F المحسوبة أيضاً كانت أكبر من قيمة F الجدولية للأنماط القيادية الأوتوقراطي والفوضوي، فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار المقارنة البعدية (LSD)، والنتائج في الجداول رقم (8،9) تبين ذلك.

الجدول رقم (8): يوضح المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم المدراء في استخدام النمط الأوتوقراطي تبعاً لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
2.659	أقل من 5 سنوات			
3.112	5-10 سنوات	*		
2.900	أكثر من 10 سنوات			

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الفرق كان بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) وفئة (5-10 سنوات) لصالح الفئة الثانية.

الجدول رقم (9): يوضح المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام النمط الفوضوي تبعاً لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
2.155	أقل من 5 سنوات			
2.610	5-10 سنوات	*		
2.439	أكثر من 10 سنوات			

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الفرق كان بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) وفئة (5-10 سنوات) لصالح الفئة الثانية. ويمكن تفسير ذلك أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الأقل لا ينتظرون من المدير مستوى الأداء والعلاقات بنفس المستوى الذي ينتظره ويتوقعه ذوو الخبرة الأعلى بحكم معاشتهم للكثير من المديرين السابقين وخبرتهم بآليات العمل وكيف يجب أن تنجز، ومن خلال تقييم السابق ومقارنته بالحالي من المديرين وتوقعهم للأفضل على مستوى الأداء والعلاقات. وقد اتفقت في ذلك مع نتائج دراسة الجرب (2001)، ونتائج دراسة عويس (2003)، ونتائج دراسة عياصرة (2003).

التوصيات:

- 1- أن يخضع اختيار مدير المدرسة لضوابط واختبارات مركزية لاختبار الكفاءات العالية القادرة على إدارة دفة العمل، وأن يكون للسماة الشخصية والقيادية التي يتمتع بها المرشح دور كبير في عملية الاختيار، مع عدم إغفال طبيعة علاقاته بزملاء العمل.
- 2- عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس قبل تعيينهم في هذا المنصب، وأثناء ممارستهم للعمل في الإدارة، فالسمات التي تحدد نمط القيادة هي سمات مكتسبة يمكن تشكيلها وتعزيزها بالتدريب المتواصل والإعداد الجيد.
- 3- التشجيع على استخدام النمط القيادي الديمقراطي من خلال وضع نظام حوافز لمديري المدارس الذين ينجحون في توظيفه بشكل مبدع يرفع من سوية المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.
- 4- أن تتجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية؛ حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من صلاحياتهم للعاملين معهم.

المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم (2003) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي: القاهرة.
- أحمد، حافظ فرج . وحافظ، محمد صبري (2005) إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب: القاهرة.
- الاعبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية: بيروت.
- البديري، طارق عبد الحميد (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- البستان، احمد عبد الباقي، وآخرون (2003) الإدارة والإشراف التربوي، النظرية - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
- الحريري، رافدة عمر (2007) إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل، في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر: عمان.
- الرشدي، بشير صالح (2000) مفاهيم البحث التربوي، دار الكتاب الحديث: الكويت.
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (2000) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمايرة، محمد (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- العميان، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الفارس، سليمان وخروف، خليل (2000) إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق: دمشق.
- القریوتي، محمد قاسم (2004) مبادئ الإدارة (النظريات - العمليات - الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.

عزمي أبو الحاج

- آل علي، رضا صاحب (2001) الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان.
- عباس، سهيلة (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- عريفج، سامي سلطي (2004) . الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر: عمان - الأردن.
- عطوي، جودت عزت (2001) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة: عمان.
- علاقي، مدني (2000) الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة: جدة - السعودية.
- عياصرة، علي أحمد (2006) القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- مرسي، محمد منير (2001) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب: القاهرة.
- مساد، عمر حسن (2005) الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

البحوث والدراسات:

- أبو الخير، سامي (2013) (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- أبو تينة، عبدالله والقاسم، نور فتحي (2011) (درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات)، مجلة العلوم التربوية، المجلد 38، عدد ملحقات 1، ص 100-114.
- الحراشنة، محمد عيود (2004) (العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 1، ص 14.
- الجرب، محمد بن الحسن محمد (2001) (الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين)، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الغامدي، علي (2010) (نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 4، ص 107-135.
- الشناق، معن سرور (2001) (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي)، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد: بغداد.
- الظفيري، خالد صاهود (2006) (الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل)، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- المصري، رفيق محمود (2007) (النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 1، ص 623-661.

النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

حريري، موفق محمد (2005) (نمط السلوك القيادي وفق نموذج هرسلي وبلانشرد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

دويكات، فيصل (2000) (نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين)، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس. ضي، ناهد حسين (2006) (الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين) ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(7) العدد(3) ص ص 281-282.

عويس، بثينة موسى (2003) (الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع)، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

عياصرة، علي أحمد (2003) (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن)، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

المراجع الأجنبية:

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a field experiment". **Academy of Management Journal**, Vol.45, pp.735-744.
- AL-shuwairekh, khaled N. S. (2005) The Impact Of The Managerial Leadership Style on The Levels Of Job Satisfaction of Staff Members: A Study at Al-imam University (AU) in Riyadh, Saudi Arabia. Ph.D., Virginia, Commonwealth University, **Dissertation Abstract International**. AAT 3166833.
- Aung, C. M, (2001) The Relationship Between Work Motivation and Leadership Style: An Application of The Path- Goal Theory on Lecturers in The ABAC School of Management. Assumption University of Thailand. <http://www.riau.au.edu/abstracts/49.doc>.
- Brennen. Annick M. (2007) Leadership Style. Educational Administration supervision. http://www.so.encouragement.Org/leadership_styles.htm.
- Chen, J. (2004) An Empirical Test of Leadership Effectiveness and The Match / Mismatch in Leadership Style. **Nova Southeastern University**, 2004, 175 pages; AAT 3125997.
- Hariri, H. & Monypenny, R. & Prideaux, M. (2014) Leadership Styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context. **School Leadership & Management**, v34 n3 p284-298.
- Hawkins, L., (2002). Principles Leadership and Organization Climate: in International Schools. **Dissertation Abstracts International** (A). 11.3639.
- Hersey, p. & Blanchard, k. (2007) Situational Leadership. <Http://www.changingminds.org/disciplines/leadership.htm>.
- Leigh, Douglas. (2001) The Relationship of Several Leadership Style. Generative

-
- Concern. Values Prioritization and Individual Deference's with Goal Directed Motivation and Commitment. Dissertation Abstract International. A 62/05. p3642.
- Lori, Wegner, (2004) Organizational Leaders and Empowered Employees: The Relationship between Leadership Styles, Perception of Styles, and The Impact on Organizational Outcomes. Ph.D., Capella University, 2004, 159 pages; AAT 3119171.
- Massaro, D, & Augusts, J. (2000). Teacher Perception of School Climate and Principles self – reported Leadership Style base on three Empirical Measures of Perceived Leadership. The center for education, Winder University, one university place, Chester, PA19013.
- Pennington, W. (1998). Principles Leadership and Teacher Motivation in Secondary Schools. Dissertation Abstracts International -A58/08, p294.
- Yukl, Gary. (2002). **Leadership in Organizations.** England Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.