

**أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس  
الأساسية الحكومية في محافظة جرش  
من وجهة نظر المعلمين فيها**

**د. عمر عبد الرحمن القضاة**

وزارة التربية والتعليم  
الأردن

o.qudah72@hotmail.com

**د. هناء محمود الفريحات**

قسم العلوم التربوية  
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

D.fraihat@yahoo.com

## أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها

د. عمر عبد الرحمن القضاة

وزارة التربية والتعليم  
الأردن

د. هناء محمود الفريجات

قسم العلوم التربوية  
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٩) معلماً ومعلمة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن أكثر الأنماط القيادية التربوية سائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول تطبيق الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط الترسلّي) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش يعزى إلى متغير الخبرة لصالح (١١ سنة فأكثر).

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة التربوية، مديري المدارس، المدارس الأساسية الحكومية، محافظة جرش، المعلمين.

## The Prevailing Forms of Educational Leadership in Jordan Jerash Governorate Secondary Government School Principals, according to its Teachers

**Dr. Hana' M. al- Friehat**

Ajloun Uniiversity College  
Al – Balga Applied University

**Dr. Amar Abd. Alqda**

The Jordanian Ministry Education  
Ajloun - Jordan

### Abstract

This study aimed to identify the prevailing forms among Government secondary school principals in Jerash Governorate, according to its teacher's perspectives, and to identify the differences related to statistical significance, depending on the variables of the study (Gender, Qualification and Experience). The study sample consisted of (329) male and female teachers.

The study results indicate that the prevailing educational leadership style is the democratic style, according to teachers' perspective.

There were differences related to statistical significance in the significance level (0.05= $\alpha$ ) in the sample, according to the extent of applying the prevailing leadership styles between the principles of secondary schools in Jerash Governorate, and that attributed to gender variable which is in favor of girls. There were no differences related to statistical significance in the significance level (0.05= $\alpha$ )

According to the sample, the extent of applying the prevailing leadership style between the principles of secondary schools in Jerash Governorate, and that attributed to qualification variable.

There were differences related to statistical significance in the significance level (0.05= $\alpha$ ) in the views of sample, according to the applying of the leadership style (The democratic style, the authoritarian style, the anarchic style). Between the principles of secondary schools in Jerash, governorate and that attributed to experience variable in favor of 11 years' experience and over.

**Keywords:** educational leadership style, school principals, Government secondary school, Jerash Governorate, teacher.

## أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها

د. عمر عبد الرحمن القضاة  
وزارة التربية والتعليم  
الأردن

د. هناء محمود الفريجات  
قسم العلوم التربوية  
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

### المقدمة

يعتبر مدير المدرسة رأس الهرم في مدرسته ويشار إليه في كل مقام، وهو الذي يمسك بدفة القيادة ليوصلها الوجهة الصحيحة، والمهمة الأساسية له هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم، وإرشادهم للقيام بواجباتهم وأعمالهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف العملية التربوية (عابدين، 2001، 287).

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر وهي ضرورة لتنظيم أفراد المجتمع (قشطة، 2009).

وعرفت القيادة بأنها "السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك" (Chuang, 2005:3).

ويعرفها سارتي (Sadeghi, 2013, 1) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. والقيادة التربوية صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعتبر قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية. وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين، وإحداث التغيير كفرصة للنمو (راغب، 2011).

والقيادة التربوية الفعالة تسهم في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة. فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير. كما تشارك في صناعة القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم، كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي

والتعلم المستمر، وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف (المدهون، ٢٠١٢).  
وتعرف القيادة التربوية بأنها: إدخال هيكل أو بناء نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها (الحريري، ٢٠٠٧، ١١٤).

مما سبق يمكن القول إن القيادة التربوية ضرورية على اختلاف أنواعها وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنفيذ وصناعة واتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف والتقييم؛ لأنها تسهم في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة التعليمية، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين، كما تشارك في صنع واتخاذ القرارات، والقيادة الفعالة وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وهو نجاح وفعالية المؤسسات التربوية في أداء رسالتها على أكمل وجه.

وتمثل القيادة التربوية نوعاً من أنواع القيادة التي تظهر في المنظمات التعليمية، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الأساليب أو العمليات ومن ثم المخرجات، والقيادة تعني بعملية التغيير التربوي نحو الأفضل (الصغير، ٢٠٠٩).

والقادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية، ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور (هور، ٢٠١١، ٢٥).

وتحدد أهمية القيادة التربوية في النقاط الآتية:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٢. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
٣. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٤. تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
٥. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، ٢٠١٠، ٦٦).

وتتجلى أهمية القيادة التربوية في دعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين، والسيطرة بروح قيادية على مشكلات العمل وحلها، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة (عايش، ٢٠٠٩، ٦٢).

فمن هنا نرى الأهمية الكبرى للقيادة التربوية، إذ إن أهميتها تظهر كلما زاد حجم المؤسسة، وهذا يقود إلى أهمية مدير المدرسة (القائد)؛ لأنها تسري في كل جوانب العملية التعليمية وتكون بمثابة نقطة الارتكاز، وتسهم في تحقيق التغيير والتطوير المنشودين، من خلال تحفيز الهمم وغرس التعاون وتوجيه الجهود، إضافة إلى رعاية ودعم العاملين وتطويرهم

عبر الأنشطة والبرامج المختلفة، ومواكبة المستجدات والتكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في خدمة المدارس، وكفاءة إصدار الأوامر ومعالجة المشكلات وصنع واتخاذ القرارات الفعالة في خدمة العاملين في المدارس.

وحدد (مقابلة، ٢٠١١) خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها في الآتي:

**أولاً:** العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان.

**ثانياً:** إن القيادة التربوية هي قيادة جماعية.

وأن أهم الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة هي أنها:

- تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.
- تقدر إنسانية الفرد وتحترمه وتقدر كفاءته وما يؤديه من عمل مهما كان صغيراً وتستمتع إلى وجهة نظره وترنمها بميزان الصالح العام (الغامدي، ٢٠٠٧، ١٩).

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط بينما تتركز دراستنا الحالية على ثلاثة أقسام هي:

١. **القيادة الأوتوقراطية:** تقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تسمح بأي نقاش أو تفاهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات العمل ويمكن رسم الخطوط التالية لهذا النمط من الإدارة. (مرسي، ٢٠٠١، ١٥١).

٢. **القيادة الترسلية:** فيها يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرار سواء الجماعية أو الفردية، ويقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل عنها، ولا يقوم بأي عمل ولا تصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو، ولا يحاول أن ينظم سير العمل، ويؤدي هذا الأسلوب إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة، ويعبرون في مواقف كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقي للعمل (Celestin, 2009).

٣. **القيادة الديمقراطية التي تعرف أيضاً بالقيادة التشاركية:** الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم (عابدين، ٢٠٠١، ٧٣).

ويتمتع العاملون في هذا النمط بقدر كاف من الحرية في الأداء ويسودهم جو من التعاون والمحبة بينهم وبين قيادتهم التي تهتم بالتركيز على العلاقات الإنسانية معهم بما يحقق أهدافهم وأهداف العمل بصورة مترابطة (سليمان، ٢٠٠١، ص ٢٨٤).

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة التربوية إلا أنه بعد الاطلاع على هذه الدراسات اقتصر الباحثان على الدراسات ذات العلاقة بأهداف وأسئلة الدراسة الحالية وتم عرضها على النحو الآتي:

أجرى العنزي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بشكل كبير، في حين لم تكن ممارسة أنماط القيادة الديكتاتورية ممارسة إلا بدرجة ضعيفة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام ستوموف (Stumpf, 2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغير الخدمة، والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٢) فرداً، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين مستوى المؤهل للموظف ومستوى الرضا الوظيفي.

وأجرى عياصرة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم، تكونت عينة الدراسة من (١١٤١) معلماً ومعلمة و(٧٦) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي يليه لتسيبي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين الذكور والنمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى للخبرة لصالح ٥ سنوات فأقل.

وأجرى حنا (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في منطقة سرت من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم ومعلمة، ودلت النتائج على أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في منطقة سرت من وجهة نظر المعلمين، يليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسيبي، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في منطقة سرت تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

أما الدراسة التي أجراها الغامدي (٢٠١٠) فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٥) معلماً، وتوصلت الدراسة من خلال النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية على النمط التسلسلي، والنمط الترسلّي

للدراصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين على النمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

وأجرى كذلك العجارمة (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، تكونت عينة الدراصة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراصة إلى: - أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وجاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي المتسبب.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى الروقي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراصة من (٥٠٠) معلم، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الرضا كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلسلي والتسببي وبين الرضا الوظيفي.

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن بعض تلك الدراسات سعت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كما هو في دراسة العنزي (٢٠٠٢) وحنا (٢٠٠٩) والغامدي (٢٠١٠)، وبعض هذه الدراسات تناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما هو في دراسة ( Stumpf, 2003) والروقي (٢٠١٣) ومنها ما تناول العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم مثل دراسة العياصرة (٢٠٠٤)، ومنها ما تناول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم مثل دراسة العجارمة (٢٠١٢).

وقد أتت هذه الدراصة لاستكمال الأدب والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، وهي تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تدرس أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها.

واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم عرضها في تطوير البحث سواء كان ذلك من خلال اطلاعهم على الأدب المتعلق بموضوع الدراصة الحالية أم على

أدوات جمع البيانات أم على أساليب معالجتها، والاستفادة من الاطلاع على أنماط القيادة التربوية وتصنيفاتها وفق رؤية الباحثين فيها، فضلا عن التوصيات التي تقدمت بها تلك الدراسات.

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تقدير المعلمين لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية الموضوع الذي تناوله، والمتعلق بالأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.
- تفتح آفاقاً جديدة حول أهمية ودور أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش.
- تقدم فرصة للمديرين لوعي ممارساتهم وأنماطهم القيادية التربوية؛ وذلك لتوظيف هذه الأنماط.
- قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لديهم.
- من المتوقع أن يستفيد منها مديرو المدارس في تغيير أنماط القيادة السائدة لديهم، وتقديم تغذية راجعة لهم لتطوير أدائهم.
- ما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة).

### حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدرس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (٣٢٩) معلماً ومعلمة.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، وعلى دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى شفافية المعلمين في الإجابة عن فقرات الاستبانة.

### مصطلحات الدراسة:

**الأنماط القيادية:** هي الأساليب (الديمقراطية، أو الديكتاتورية، أو الترسلية) التي يقوم بها مدير المدرسة في ضبط وتنفيذ المهام الموكلة إليه من خلال موقعه.

**القيادة التربوية:** هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

**المديرون:** هم مديري المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية في محافظة جرش الذين يقومون بتأدية وظائف ومهام إدارة المدرسة الأساسية مع مجموعة من العاملين معهم لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

**المعلمون:** هم الأشخاص المعينون في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والذين يمارسون مهنة التدريس في المدارس الأساسية في محافظة جرش، ويقع على عاتقهم مسؤولية النصح والتوجيه والإرشاد للطلاب.

المدارس الأساسية الحكومية: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتضم طلبة المرحلة الأساسية من الصف الأول وحتى الصف العاشر الأساسي.

### إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الأبحاث.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة جرش في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، والبالغ عددهم (٢٠٥٦) معلماً ومعلمة منهم (١١٠٦) من المعلمين و(٩٥٠) معلمة وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٢٩) معلماً ومعلمة بنسبة (١٦٪) من المجتمع الأصلي، منهم (١٧٧) معلماً و(١٥٢) معلمة وكانت وحدة الاختيار "المدرسة".

#### الجدول (١)

##### توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٣٢٩)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٧	٥٣,٨
	أنثى	١٥٢	٤٦,٢
	المجموع	٣٢٩	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٩٤	٥٩,٠
	دراسات عليا	١٣٥	٤١,٠
	المجموع	٣٢٩	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	(٥-١) سنوات	١٠٢	٣١,٠
	(٦-١٠) سنوات	١٤٧	٤٤,٧
	(١١) سنة فما فوق	٨٠	٢٤,٣
	المجموع	٣٢٩	١٠٠,٠

## أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداة خاصة للتعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل: دراسة حنا (٢٠٠٩) ودراسة الغامدي (٢٠١٠) ودراسة المالكي (٢٠١٤)، وتم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتم عرض هذه الفقرات على المختصين في المجال التربوي لإضافة أو إلغاء أي منها، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (٦١) فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

## صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من مدى دقة الصياغة اللغوية ووضوح معانيها، وإضافة أو حذف فقرة، وإبدالها، وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، فتم إلغاء بعض الفقرات وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (٦١) فقرة.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداء الدراسة تم التحقق من ثبات التطبيق من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعين) واستخراج معامل الارتباط بيرسون بين دراجاتهم في المرتين، كما هو مبين في جدول (٢) الذي يوضح معاملات الثبات ومعامل ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة والأداة في مجموعها.

## الجدول رقم (٢)

## معامل الثبات (كرونباخ ألفا) ومعامل ارتباط بيرسون لمجال أداة الدراسة والأداة في مجموعها

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الإعادة (ارتباط بيرسون)
النمط الديمقراطي	٠,٧٧	*٠,٨٦
النمط التسلسلي	٠,٨٣	*٠,٨٤
النمط الترسلّي	٠,٧٥	*٠,٧٦

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يظهر من الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (٠,٧٥ - ٠,٨٢)، وجميعها قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق، كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين التطبيقين قد تراوحت ما بين (٠,٧٦ - ٠,٨٦)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، مما يؤكد ثبات تطبيق أداة الدراسة.

### تصحيح المقياس

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٦١) فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء كبيرة جدا (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، قليلة (٢)، قليلة جدا (١)، وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف الآتي لتحليل نتائج الدراسة.

- من ٢,٣٣ فما دون قليلة

- من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسطة.

- من ٣,٦٨ - ٥ كبيرة

### متغيرات الدراسة

#### المتغيرات المستقلة وتشمل

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (١-٥ سنوات)، (٦-١٠ سنوات)، (١١ سنة فما فوق).

#### المتغير التابع

لهذه الدراسة (متغير تابع) رئيسي واحد هو أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على كل مجال من مجالات أداة على حدة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مجال النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الخبرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تقدير المعلمين لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة، الجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

#### الجدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تقدير
١	١	النمط الديمقراطي	٣,٠٤	٠,٨٢	متوسطة
٢	٢	النمط التسلطي	٢,٩٤	٠,٩٢	متوسطة
٣	٣	النمط أترسلي	٢,٨٨	٠,٨٠	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٣) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أنماط القيادة التربوية قد تراوحت بين (٢,٨٨-٣,٠٤)، جاء في المرتبة الأولى مجال «النمط الديمقراطي» بمتوسط حسابي (٣,٠٤) ودرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال «النمط التسلطي» بمتوسط حسابي (٢,٩٤) ودرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال «النمط أترسلي» بمتوسط حسابي (٢,٨٨) ودرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن أكثر الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى السبب في حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى أن مديري المدارس في محافظة جرش لديهم القدرة على تعزيز روح التعاون بين المعلمين، كما أنهم على اطلاع ومعرفة بالمفاهيم والمصطلحات الحديثة كالشفافية، لذا فإنهم يتعاملون مع المعلمين بشفافية ووضوح، وأن

المديرين على درجة مقبولة من الثقة بقدرات المعلمين في المدرسة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن بتدريب المديرين، ووضع خطط وبرامج تدريبية واسعة منذ عام ١٩٨٧م، ركزت فيها على احترام المعلمين والأخذ بأرائهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية. مما يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام والتي تدعو إلى إدارة ديمقراطية لمدير المدرسة بعيداً عن الدور الإداري الروتيني لمدير المدرسة، مما يجعل من مدير المدرسة قائداً يحترم مشاعر المعلمين ويقدر جهودهم ويوفر لهم المناخ المريح المبني على الاحترام المتبادل في جوّ تسوده روح الحرية والمساواة والعدالة، ويفسر الباحثان أن جميع الأنماط القيادية قد حصلت على درجة تقدير متوسطة من خلال ميل مديري المدارس نحو التنوع في استخدام الأنماط القيادة تبعاً للموقف التربوي أو الإداري، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عياصره (٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي ويليهِ التسبيبي، ودراسة حنا (٢٠٠٩) والغامدي (٢٠١٠) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي، بينما اختلفت مع دراسة العجارمة (٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وجاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي المتسيب.

وقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حدة، الجداول رقم (٤-٦) توضح ذلك.

#### الجدول (٤)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «النمط الديمقراطي» مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	يطرح مدير المدرسة القضايا المتعلقة بالمدرسة ويناقشها مع المعلمين.	٣,٣٥	٠,٨٥	متوسطة
٢	٢	يدعم مدير المدرسة الانضباط الذاتي لدى المعلمين.	٣,٣٠	٠,٩٥	متوسطة
٣	١٦	يوفر مدير المدرسة المناخ التربوي السليم في المدرسة للقيام بمهامهم المدرسية.	٣,٢١	٠,٧١	متوسطة
٤	٥	يطبق مدير المدرسة اللوائح التنظيمية وفقاً للمواقف.	٣,٢٠	١,٢٥	متوسطة
٥	٤	يخصص مدير المدرسة وقتاً للاستماع إلى المعلمين.	٣,١٨	١,٢٠	متوسطة
٦	٣	يتابع مدير المدرسة مع المعلمين مشكلات وقضايا الطلاب لإيجاد الحلول المناسبة.	٣,١٥	١,١٥	متوسطة

## تابع الجدول رقم (٤)

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٧	٦	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٣,١١	١,٢٧	متوسطة
٧	١٧	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	٣,١١	٠,٨١	متوسطة
٩	١٨	يلم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل.	٣,٠٩	٠,٩٧	متوسطة
١٠	٢٠	يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم.	٣,٠٤	١,١٢	متوسطة
١١	١٩	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى تنفيذ الخطط في الوقت المحدد لها.	٣,٠٣	١,١٠	متوسطة
١٢	١٢	يحث مدير المدرسة المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل.	٣,٠١	١,٢٧	متوسطة
١٣	١٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المبادرة في العمل.	٢,٩٩	١,٢٣	متوسطة
١٤	٨	يزيد مدير المدرسة من فاعلية العمل بالتشجيع والتحفيز.	٢,٩٧	١,٢٤	متوسطة
١٤	٩	يعزز مدير المدرسة لدى المعلم الشعور بالمسؤولية.	٢,٩٧	١,٢١	متوسطة
١٤	١١	يعمل مدير المدرسة على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل في المدرسة.	٢,٩٧	١,٢٣	متوسطة
١٧	٧	يهتم مدير المدرسة بمقترحات المعلمين لتطوير العمل.	٢,٩٦	١,٢٧	متوسطة
١٧	١٤	يتجنب مدير المدرسة مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام زملائهم.	٢,٩٦	١,٢٢	متوسطة
١٩	١٠	يكون مدير المدرسة موضوعياً في التعامل مع العاملين في المدرسة.	٢,٩١	١,٣٠	متوسطة
٢٠	١٥	ينفوس مدير المدرسة بعضاً من صلاحياته للمعلمين العاملين في المدرسة.	٢,٩٠	١,٤٦	متوسطة
٢١	٢١	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	٢,٨٩	١,١٨	متوسطة
٢٢	٢٢	يناقش مدير المدرسة أفكاره الجديدة مع المعلمين.	٢,٨٢	١,٢٩	متوسطة
٢٣	٢٣	يسعى مدير المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بالعمل بفاعلية.	٢,٨٠	١,٢٧	متوسطة
		مجال «النمط الديمقراطي» ككل	٣,٠٤	٠,٨٢	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٤) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "النمط الديمقراطي" تراوحت بين (٢,٨٠-٣,٣٥) بدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١) "يشرح مدير المدرسة القضايا المتعلقة بالمدرسة ويناقشها مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) "يُدعم مدير المدرسة الانضباط الذاتي لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، بينما جاءت بالمرتبتين ما قبل الأخيرة والأخيرة الفقرات رقم (٢٣, ٢٢) "يناقش مدير المدرسة

أفكاره الجديدة مع المعلمين، يسعى مدير المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بالعمل بفاعلية“ بمتوسطات حسابية (٢,٨٢، ٢,٨٠)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال في مجموعة (٣,٠٤) بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى دراية الكثير من المديرين بأهمية أسلوب الحوار في تنمية النواحي العقلية والنفسية كما أنهم يرون أن حل الخلافات بين الطلبة يجب أن يكون تحت إشراف المعلم وعلمه.

## الجدول (٥)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «النمط التسلسلي» مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٩	لا يهتم بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية.	٣,١٤	١,٣٦	متوسطة
٢	٨	تغلب الشدة على تصرفات مدير المدرسة مع العاملين في المدرسة.	٣,٠٦	١,٣٧	متوسطة
٣	٧	ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين في المدرسة.	٣,٠٢	١,٣٢	متوسطة
٤	١٤	يلزم المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية دون الإسهام في وضعها.	٢,٩٩	١,١٨	متوسطة
٤	١٦	ينتقد المعلمين أمام زملاء ويحرجهم.	٢,٩٩	١,٢٩	متوسطة
٦	٦	يصر على رأيه ولو كان خطأ.	٢,٩٨	١,٣٠	متوسطة
٦	١٠	يتقيد حرفياً بالأنظمة والتعليمات.	٢,٩٨	١,٣٣	متوسطة
٨	١٧	يرفض النقد بكافة أشكاله.	٢,٩٦	١,٢٨	متوسطة
٩	١١	يتبع أسلوب الإشراف المركزي.	٢,٩٥	١,٢٩	متوسطة
٩	١٣	يقاوم الإبداع والابتكار داخل الإدارة المدرسية.	٢,٩٥	١,١٨	متوسطة
٩	١٥	يستغل مدير المدرسة أخطاء المعلمين لمصلحته الخاصة.	٢,٩٥	١,٢٦	متوسطة
٩	١٨	يتصيد أخطاء المعلمين ويحتفظ بها.	٢,٩٥	١,٣٠	متوسطة
١٣	١٢	يميل إلى تركيز جميع السلطات بيده.	٢,٩٣	١,٢٦	متوسطة
١٤	١	يتبع أسلوب الرقابة المنفر في العمل.	٢,٩٢	١,٢٧	متوسطة
١٥	٥	يتخذ بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار زملائهم.	٢,٨٦	١,٣٠	متوسطة
١٦	٢	يعتمد مبدأ الغموض في تنفيذ القوانين والأنظمة.	٢,٨٣	١,٢٣	متوسطة
١٧	٤	يهدد المعلمين بكتابة التقارير ضدهم.	٢,٧٧	١,٣٠	متوسطة
١٨	٣	يتحيز لآرائه ومقترحاته دون تقبل آراء الآخرين.	٢,٧٦	١,٢٨	متوسطة
		مجال «النمط التسلسلي» ككل	٢,٩٤	٠,٩٢	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «النمط التسلسلي» تراوحت بين (٧٦، ٢-١٤، ٣) بدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٩) «لا يهتم بمتابعة التطورات والمستجدات الإدارية» بمتوسط حسابي (٣، ١٤)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة (٨) «تغلب الشدة على تصرفات مدير المدرسة مع العاملين في المدرسة» بمتوسط حسابي (٣، ٠٦)، وبينما جاءت بالمرتبتين ما قبل الأخيرة والأخيرة الفقرة رقم (٤، ٣) «يهدد المعلمين بكتابة التقارير ضدّهم، يتحيز لآرائه ومقترحاته دون تقبل آراء الآخرين» بمتوسطات حسابية (٧٧، ٢، ٧٦، ٢)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٢، ٩٤) بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون باستخدام كل معرفتهم وذكائهم وقدرتهم على الإبداع في سبيل تحقيق أهدافهم وتحقيق التوازن بين منافعهم الشخصية ومنافع الآخرين، كما أن المدير قادر على اكتساب الحكمة من الانخراط النشط في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة على سبيل المثال (القرارات المتعلقة بتحقيق أهدافه التربوية) ولكنه غير قادر على تنفيذها بسبب الظروف البيئية المحيطة به.

#### الجدول (٦)

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «النمط أترسلي» مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٥	يتخلّى عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين.	٢,١١	٠,٨٥	متوسطة
٢	٦	يتيح للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	٣,٠٢	٠,٩٣	متوسطة
٢	١١	يترك المعلمين يواجهون مشكلاتهم لوحدهم.	٣,٠٢	١,٣٤	متوسطة
٤	١٦	يهتم بالعلاقات الإنسانية على حساب مصلحة العمل.	٢,٩٩	١,٣٥	متوسطة
٥	١٥	يترك المعلمين دون إشراف منه.	٢,٩٥	١,٤٤	متوسطة
٦	١٢	يوزع المهام والأعمال دون مراعاة المصلحة العامة.	٢,٩٢	١,٢٧	متوسطة
٦	١٤	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.	٢,٩٢	١,٤٦	متوسطة
٨	١٧	يساوي في التعامل مع المعلمين في تنفيذ المهام والواجبات.	٢,٩٢	١,٢٨	متوسطة
٩	١	يعطي الحرية للمعلمين لإصدار القرارات المدرسية.	٢,٨٨	٠,٩٤	متوسطة
١٠	٢	يتردد في إتخاذ أي قرار يتعلق بالشؤون المدرسية.	٢,٨٧	١,٠٤	متوسطة
١٠	١٩	يقدم للمعلمين بعض الخدمات الشخصية.	٢,٨٧	١,١٩	متوسطة
١٢	١٣	يتساهل في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المدرسية.	٢,٨٦	١,٤٠	متوسطة

تابع الجدول رقم (٦)

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١٢	٢٠	يسمح للمعلمين أن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.	٢,٨٦	١,١٩	متوسطة
١٤	٧	يتجاهل مدير المدرسة الاقتراحات التي يقدمها المعلمون بخصوص الخطط والبرامج التي تطرحها الإدارة المدرسية.	٢,٨٣	١,١٥	متوسطة
١٤	١٠	يستخدم أسلوبًا غير واضح في تقييمه للمعلمين مما يسبب الإحباط لديهم.	٢,٨٣	١,٢٠	متوسطة
١٤	١٨	يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال.	٢,٨٣	١,٢٥	متوسطة
١٧	٤	يبالغ في تقدير إمكانيات المعلمين والاعتماد عليهم.	٢,٧٩	١,١٨	متوسطة
١٧	٨	يتجرد من معظم المسئوليات الإدارية بمنحها للمعلمين.	٢,٧٩	١,١٤	متوسطة
١٩	٩	يتيح الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة.	٢,٧٨	١,١٧	متوسطة
٢٠	٣	يدير اجتماعات المعلمين دون تخطيط مسبق.	٢,٧٢	١,١٠	متوسطة
٢٠	٢١	يميل إلى التهرب من مسؤولياته.	٢,٧٢	١,٣٠	متوسطة
		مجال «النمط الترسلّي» ككل	٢,٨٨	٠,٨٠	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال «النمط الترسلّي» تراوحت بين (٢,٧٢-٣,١١) بدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) «يتخلى عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين» بمتوسط حسابي (٣,١١)، بينما جاءت في المرتبتين ما قبل الأخيرة والأخيرة الفقرة رقم (٩, ٣, ٢١) «يتيح الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة، يدير اجتماعات المعلمين دون تخطيط مسبق، يميل إلى التهرب من مسؤولياته» بمتوسطات حسابية (٢,٧٢, ٢, ٧٨)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال في مجموعة (٢,٨٨) بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يرون أن الإشراف والتوجيه التربوي هو وظيفة المشرف التربوي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية، كما تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على كل مجال من مجالات أداة على حدة تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجداول (٧-٨) توضح ذلك.

جدول (٧)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن جميع مجالات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية (ن= ٣٢٩)

المتغير	المستوى	النمط الديمقراطي			النمط التسلسلي			النمط ألترسلي		
		الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	F	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	F	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٠,٠٠	١٦٧,٥٧	٠,٧٨	٠,٠٠	٢٩٦,٠٨	٠,٥٦	٠,٠٠	٢١٠,٦٨	٠,٦٦
	أنثى	٠,٠٠	١٦٧,٥٧	٠,٤٣	٠,٠٠	٢٩٦,٠٨	٠,٥٦	٠,٠٠	٢١٠,٦٨	٠,٦٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٠,١٧	١,٩٠	٠,٨٤	٠,٠١	٠,٩٣	٠,٨٥	٠,٩٠	٢,٨٩	٠,٧٩
	دراسات عليا	٠,١٧	١,٩٠	٠,٧٤	٠,٠١	٠,٩٣	٠,٨٥	٠,٩٠	٢,٨٩	٠,٧٩
الخبرة	١-٥ سنوات	٠,٠٠	١٤,٨٨	٠,٨٢	٠,٠٠	٠,٩١	٠,٩١	٠,٠٠	٤,٠٩	٠,٨١
	٦-١٠ سنوات	٠,٠٠	١٤,٨٨	٠,٧٧	٠,٠٠	٠,٩١	٠,٩١	٠,٠٠	٤,٠٩	٠,٨١
	١١ سنة فما فوق	٠,٠٠	١٤,٨٨	٠,٧٦	٠,٠٠	٠,٩١	٠,٩١	٠,٠٠	٤,٠٩	٠,٨١

يظهر من الجدول رقم (٧) ما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش يعزى إلى متغير الجنس؛ إذ إن جميع قيم (F) كانت دالة إحصائياً، وبالرجوع للأوساط الحسابية يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح الإناث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة متشابهة من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية مع وجود بعض الاختلاف في البيئة العمل؛ إذ يختلف أسلوب الإدارة في مدارس الإناث عنه في مدارس الذكور الأمر الذي قد يسبب بعض الاختلاف في آراءهم حول مديريهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى التكوين النفسي، فالإناث يميلون للحساسية والعاطفة فهن أكثر استجابة للضغوط الدينية والاجتماعية من الذكور، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حنا (٢٠٠٩) التي لم تظهر نتائجها فروقا ذات دلالة

إحصائية في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في منطقة سرت تعزى إلى متغير الجنس.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة

حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ إذ إن جميع قيم ( $F$ ) كانت غير دالة إحصائياً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين والمعلمين عدوا الإدارة المدرسية المسئول الأول عن هذه المعوقات البيئية التعليمية، وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه التأهيل العلمي والمهني للمعلمين والمعلمات؛ لذا فإن المعلمين يمتلكون القدر من مهارات التقويم نفسه، كما أنهم يعملون داخل البيئة التعليمية بالظروف نفسها مما يجعلهم يستخدمون هذه المهارات بدرجة متكافئة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من العنزي (٢٠٠٢) ودراسة حنا (٢٠٠٩) التي توصلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول تطبيق الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط الترسلّي) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش يعزى إلى متغير الخبرة، إذ كانت قيم ( $F$ ) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة (Scheffe) لمقارنات البعدية، جدول (٨) يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

#### نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مجال النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الخبرة

النمط	الخبرة	الوسط الحسابي	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١ سنة فأكثر
النمط الديمقراطي	١-٥ سنوات	٣,٠١		٠,١٨	*٠,٤٦
	٦-١٠ سنوات	٢,٨٢			*٠,٦٤
	١١ سنة فأكثر	٣,٤٧			
النمط التسلسلي	١-٥ سنوات	٢,٨٦		٠,٠٧	*٠,٤٨
	٦-١٠ سنوات	٢,٧٩			*٠,٥٥
	١١ سنة فأكثر	٣,٣٤			
النمط الترسلّي	١-٥ سنوات	٢,٨٥		٠,١٠	*٠,٣١
	٦-١٠ سنوات	٢,٧٥			*٠,٤١
	١١ سنة فأكثر	٣,١٦			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يظهر من الجدول رقم (٨) أن مصادر الفروق كانت بين الخبرات (١-٥ سنوات، ١١ سنة فأكثر) لصالح فترة الخبرة (١١ سنة فأكثر)، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين الخبرات (٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر) لصالح (١١ سنة فأكثر)، ولعل هذه النتيجة تعزى إلى أنه كلما ازدادت الخبرة كلما كانت المعرفة أوسع وأكبر من ناحية الأنماط الإدارية وميزاتها ومساوئها ولذلك يلاحظ أن المعلمة ذات الخبرة الأكبر تستطيع تحديد نمط الإدارة المتوافر بشكل أكبر من المعلمة التي خبرتها أقل، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من العنزي (٢٠٠٢) ودراسة حنا (٢٠٠٩) التي سجلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف الخبرة.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية تم وضع التوصيات الآتية:

- إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الفعلية لتي تسهم في تطوير العمل التعليمي والتربوي.
- دعم النمط الديمقراطي في تسيير العمل التربوي داخل المدارس من خلال دعم الأنشطة اللا منهجية مثل الندوات والرحلات.
- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات وفتح آفاق المشاركة الإيجابية أمام المعلمين.
- اختيار الكفاءات القيادية المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلا اتباع وزارة التربية والتعليم لمستويات الكفاءة المهنية عند الترشيح لوظائف القيادة التربوية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى؛ لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير في العاملين والعمل بمختلف مجالاته.

## المراجع

- الحريري، رافدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (ط١). عمان: دار الفكر.
- حنا، فروق (٢٠٠٩). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي منطقة سرت من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية). ١ (١١)، ٨٧-٦٧.
- راغب، راغب (٢٠١١). الإدارة التربوية في القطاع المدرسي (ط١). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الروقي، عبدالله (٢٠١٣). الأنماط القيادية الأنماط القيادة السائدة لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سليمان، عبد العزيز (٢٠٠١). استراتيجيات الإدارة في التعليم. ملامح من الواقع المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الصفير، أحمد (٢٠٠٩). مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس. ط١، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. جامعة القدس: الشروق للنشر.
- عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاته التربوية (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجارمة، موافق أحمد شحادة (٢٠١٢). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العنزي، عبد العزيز (٢٠٠٢). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الجوف بالملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الغامدي، عبدالله (٢٠٠٧). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.

- الغامدي، علي (٢٠١٠). نمط القادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٤ (١١) ١٠٧-١٣٧.
- قشطه، منى حمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- هور، توماس (٢٠١١). فن القيادة المدرسية (ط٢). المملكة العربية السعودية: شركة العبيكان للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- المدهون، فادي عمر (٢٠١٢). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- مقابلة، محمد (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية (ط١). عمان، الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع.

- Chuang, T (2005). *The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention, Taiwan Insurance Industry as an example*. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- Celestin, B & Cynthia, M. (2009) *A case study of the need community*. M.A thesis, Northcenhrah University, USA.
- Sadeghi, J.; Yadollahi, M.; Mohsen D. B. & Ghayoomi A. (2013). "Approaches on leadership theories", *journal of American science*, 9(1), 172-173.
- Stumpf, Mitzi Nichole (2003), the relationship of perceived leadership styles of North Carolina extension directors to job satisfaction of county extension professionals. *Dissertation Abstract International*, (A62.03, p869) 26, 1.