

# The Prevailing Leadership Styles of Public Secondary School Principals in the Negev from the Point of View of Their Teachers

Ahlam Abu Jamea<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Doctoral researcher - Arab American University - Palestine.

Received: 25 Jan. 2024, Revised: 15 Feb. 2024, Accepted: 01 Mar. 2024.

Published online: 1 April 2024.

---

**Abstract:** The current study aimed to explore the leadership patterns prevalent among secondary school principals in the Negev region, from the perspective of their teachers. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-survey and analytical methodology. The researcher distributed a questionnaire consisting of 31 items divided into three main domains of leadership patterns (democratic, autocratic, transactional) to a sample of 350 teachers. After collecting and analyzing the data, the study's results showed that teachers' estimation of the democratic pattern prevailing among school principals in the Negev region was high, whereas their estimation of the autocratic pattern was low, and their estimation of the transactional pattern was rare. The study also revealed no statistically significant differences in teachers' estimation of educational leadership patterns among school principals in the Negev region based on variables such as gender, academic qualification, and years of experience. Based on the results, the study provided recommendations indicating the necessity of providing financial and moral support to principals who follow the democratic leadership pattern, aiming to enhance their continued adoption of this pattern in school administration.

**Keywords:** leadership patterns, secondary school principals, schoolteachers, Negev region.

---

---

\*Corresponding author e-mail: [abogamaahlam@gmail.com](mailto:abogamaahlam@gmail.com)

## الأنماط القيادية السائدة لدى لمديري المدارس الثانوية الحكومية في النقب من وجهة نظر معلمها

احلام أبو جامع

باحثة دكتوراة – الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين.

**المستخلص:** هدف البحث إلى معرفة الفروق في تحديات مربيات رياض الأطفال في الكشف المبكر عن صعوبات التعلم النمائية في القدس من وجهة نظرهن حسب المتغيرات (نوع الروضة، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وتمثلت العينة في (200) مربيه تم اختيارها بشكل عشوائي. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي استندت الباحثة في هذه الدراسة إلى استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة لتحقيق أهداف البحث. بعد ذلك، قامت بتطوير استبانة تستند إلى مقياس حول التحديات المتعلقة بالكشف المبكر من وجهة نظر المعلمات، وقامت بتحقيق صدق الاستبانة وصلاحية المقياس للاستخدام في هذه الدراسة. ثم تم التحقق من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات باستخدام عينة من مشاركات الدراسة بأكملها. توضح النتائج أن تحديات المعلمات في مجال الكشف المبكر كانت قليلة، وكانت أكثر التحديات ترتبط بالتفاعل مع أولياء الأمور. كما وجدت فروق بين متوسطات العينة بالنسبة لسنوات الخبرة تعود لصالح عشر سنوات وأكثر وكذلك بالنسبة لمتغير التخصص يعود لصالح التربية الخاصة. ولم يتواجد أي فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ونوع الروضة.

**الكلمات المفتاحية:** صعوبات تعلم نمائية، الكشف المبكر، رياض أطفال في القدس، تحديات مربيات رياض الأطفال.

### مقدمة:

القيادة في المدارس تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير بيئة تعليمية فعالة. يعتبر مدير المدرسة الشخص الذي يتحمل المسؤولية الرئيسية لتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز التعليمي والإداري. لتحقيق هذه الأهداف، يستند مدير المدرسة على أسلوب قيادي يعكس مجموعة من الأنماط القيادية، وتعد الأنماط القيادية مجموعة من السلوكيات والخصائص التي يتبناها المديرون لتحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف المحددة. يعتمد اختيار النمط القيادي على السياق الذي تعمل فيه المدرسة والتحديات التي تواجهها. يمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى عدة فئات، منها القيادة التحفيزية، والقيادة التحويلية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التقليدية، كما وتتنوع هذه الأنماط في درجة التحكم والتوجيه التي يمارسها المدير، وفي طريقة التفاعل مع الفريق التعليمي والطلاب. تلعب الأنماط القيادية دوراً حيوياً في تشكيل الثقافة المدرسية وتحديد مدى تحفيز الموظفين والتلاميذ.

القيادة الإدارية هي مفهوم يرتبط بالقدرة على توجيه وإدارة الموارد والفرق العاملة في المؤسسات والمنظمات بشكل فعال لتحقيق الأهداف والرؤية المحددة. يتعلق هذا المفهوم بالقدرة والمهارات التي يتحلّى بها القادة الإداريين في تحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأداء المتميز وتنمية المؤسسة، القادة الإداريين يعملون على تحقيق الأهداف المؤسسية عبر تخطيط العمليات وتنظيم الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تتضمن مهام القيادة الإدارية أيضاً إشراك الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة. القادة الإداريين يجسدون الرؤية والقيم المؤسسية، ويعملون على بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة، وتعتمد القيادة الإدارية على مجموعة من الأساليب والأدوار، مثل التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتحفيز الفريق، وإدارة الصراعات. يجسد المديرون والقادة الإداريين أيضاً القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية وضمان استمرارية العمل بكفاءة، وتعتبر القيادة الإدارية جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسات، حيث يتوجب على القادة الإداريين الجمع بين المهارات الإدارية والقيادية لضمان تحقيق الأهداف وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة (الرشدي، 2018).

وعادة يتم اختيار من يتولى مهام القيادة المدرسية، وفق معايير معينة، ولكن عملية الاختيار لشغل الدور القيادي لمدير المدرسة -مهما استخدم فيها من تقنيات وأساليب واتجاهات حديثة- لا تمثل ضماناً مؤكداً لنجاح من يتم اختيارهم وترشيحهم في قيادة العمل القيادي والتعليمي بالمدرسة، لذا يتطلب الأمر ضرورة إعدادهم للعمل القيادي الجديد الذي يناط بهم، وتطويرهم، وتنمية قدراتهم القيادية، والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية، والفنية، والاجتماعية لهؤلاء المديرين أثناء الخدمة (الغريب، 2020).

تعتبر القيادة الفعالة أيضاً مفتاحاً لاستكشاف وتطوير مواهب الأفراد، حيث يتم تشجيعهم على تقديم مبادراتهم والعمل على تحقيق أهدافهم الشخصية بما يتناسب مع رؤية المؤسسة. يكمن جوهر القيادة الفعالة في قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بالمشاركة بجدية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال التواصل الحواري الشفاف والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة. هذا التفاعل الإيجابي يعزز الروح الجماعية ويحقق توازناً بين احتياجات المؤسسة واحتياجات العاملين، مما يساهم في تحقيق نجاح مستدام وتطوير مستمر (Hawkins, 2018).

تبرز أهمية القيادة في كونها الرابط الحيوي بين أفراد الفريق وبين رؤية وخطط المؤسسة المستقبلية. إنها المحور الذي يجمع بين المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، والذي يدعم العوامل الإيجابية في البيئة المؤسسية ويعمل على تقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان. بوصفها البوتقة التي يتم فيها الانصهار لكل هذه العناصر، تسعى القيادة للتحكم في التحديات وحل المشكلات العامة، فضلاً عن دورها الحيوي في فض النزاعات وتوجيه التفضيلات بين وجهات النظر المختلفة، بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة على تعزيز التطوير الشخصي وتدريب الأفراد، حيث يُعتبرون أهم مورد للمؤسسة. يكمن أيضاً دور القائد كقوة يحتذى بها، حيث يلعب الفرد دوراً حيوياً في تحقيق رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها. يتعامل القائد مع الفريق ككيان واحد، يتسم بالتفاعل الإيجابي والتعاون، وذلك لضمان استمرارية نجاح المؤسسة وتحقيق تقدمها المستدام (القحطاني، 2018).

وتتعدد أنماط القيادة السائدة لدى لمديري المدارس ومنها، القيادة الديمقراطية والتي تعرف أيضاً بالقيادة التشاركية، والتي يكون فيها الأفراد لهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، ويتمتع العاملون في هذا النمط بقدر كاف من الحرية في الأداء ويسودهم جو من التعاون والمحبة بينهم بين قيادتهم، وكذلك نمط القيادة الأوتوقراطية والذي يركز على الاستبداد بالرأي ولا يسمح للمعلمين بأي نقاش وتقوم على توجيه الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، وكما أن هناك نمط القيادة الترسلي الفوضوي والذي يترك فيه القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرار سواء الجماعي أو الفردي، ويقوم كذلك القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل عنها (Romondini, 2018).

"تعاني المدارس في منطقة النقب من تحديات تربوية متعددة، وتشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين مديري المدارس ومعلميها في فهمهم المشترك لأنماط القيادة التربوية. يظهر أن هناك اختلافات في تقدير المعلمين للأساليب الإدارية وأساليب اتخاذ القرارات المستخدمة من قبل مديري المدارس. يُعدّ هذا التباين في الرؤى والتوقعات بين المديرين والمعلمين سبباً محتملاً لظهور تحديات في بيئة العمل التربوي، مما يؤثر على فعالية القيادة التربوية وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمدرسة. لذلك، وجاء في دراسة العاروري (2022) على ضرورة إجراء دراسات مستفيضة تبحث في أنماط قيادته السائدة في المدارس، كما وأشارت دراسة عبد النبي (2023) على أهمية التعمق في دراسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، ونظراً لما سبق يستدعي هذا السياق القيام بدراسة تقوم على استطلاع آراء المعلمين في المدارس بمنطقة النقب حول أساليب القيادة التربوية المتبعة، وتحليل هذه الآراء لفهم التباينات وتحديد العوامل التي تؤثر في تقدير المعلمين لتلك الأساليب. يهدف هذا البحث إلى تحديد الفجوات في التواصل والتفاهم بين مديري المدارس ومعلميها، ومقترحات لتعزيز التفاعل الإيجابي وتعزيز القيادة التربوية بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات المعلمين في هذه المنطقة، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الأتية:

- ما الإطار النظري للأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ما نمط القيادة التربوية السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة نمط القيادة التربوية السائد لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على الإطار النظري للأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على نمط القيادة التربوية السائد لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة نمط القيادة التربوية السائد لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأحد أهم أركان نجاح العملية التربوية في المدرسة، كما تحاول هذه الدراسة الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبشكل أكثر تحديداً يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تقدم تغذية راجعة لصناع القرار التربوي في وزارة التعليم حول النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في النقب، كما يؤمل منها إعطاء صورة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في النقب عن الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر معلميهم، كما وتساهم الدراسة في إضافة معرفية للمكتبة العربية وعلى وجه الخصوص الفلسطينية في المجالات والمتغيرات التي تناولتها.

### حدود الدراسة:

#### اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية في منطقة النقب.
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الثانوية في منطقة النقب.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023-2024).

### مصطلحات الدراسة

**الأنماط القيادية:** كل توجيه يصدر عن القائد يحمل معه تأثيراً ملموساً يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً في توجيه الجماعة. إن تأثير القائد يلعب دوراً حاسماً في تحفيز التعاون وتحقيق تفاعل فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها (الحريري، 2018).

**منطقة النقب:** هي إحدى المناطق الجغرافية في فلسطين المحتلة، وتقع في الجزء الجنوبي من البلاد، كما وتشير مدارس النقب إلى المدارس التي تعمل في هذه المنطقة. يُشير مصطلح "النقب" عموماً إلى الصحراء الكبيرة والواسعة التي تشكل جزءاً كبيراً من الجنوب في فلسطين المحتلة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة مفهوم القيادة التربوية وأركانها، والقدرات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، وخصائص القيادة التربوية ووظائفها وأنماطها، وعدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التربوية، كما يأتي:

#### مفهوم القيادة التربوية:

تتفاوت تعريف القيادة التربوية وفقاً للمنظور العلمي المتبع، حيث ترتبط بسمات أخلاقية أو بحجم التأثير في البيئة التربوية أو بطبيعة عملية اتخاذ القرار. ورغم هذا التنوع، يتفق جميع تلك التعاريف على أن القيادة التربوية تتجلى في القدرة على تحفيز وتأثير سلوكيات العاملين في المؤسسات التربوية، بغض النظر عن التسميات المختلفة المستخدمة للتعبير عنها. يتمثل جوهر القيادة التربوية في دفع وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويتم ذلك عن طريق تعزيز قدرات الفرد وزيادة رغبته في السعي لتحقيق هذه الأهداف. يأتي ذلك مع مراعاة تأثير دوافع القائد التربوي ونوع العلاقة التي يقوم بها مع المعلمين وجميع العاملين في المؤسسات التربوية (الغريب، 2020).

القيادة التربوية هي عملية توجيه وإدارة المؤسسات التعليمية وتوجيه الفرق التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة. يشمل هذا النوع من القيادة الجوانب الإدارية والتنظيمية، ولكن يتعدى ذلك ليشمل أيضًا توجيه الرؤية التربوية، وتحفيز الفريق التعليمي، وتطوير القدرات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق، القائد التربوي يسعى إلى تحفيز المعلمين والموظفين التعليميين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التربوية المحددة. يشمل دور القائد التربوي أيضًا بناء بيئة تعليمية إيجابية وصحية، وتشجيع الابتكار والتطوير التربوي، وتطوير سياق يساهم في تحقيق أقصى إمكانيات الطلاب، بشكل عام، يتطلب دور القائد التربوي مهارات قيادية فعالة، تشمل التواصل الجيد، واتخاذ القرارات الصائبة، وفهم عميق للتحديات التربوية، والقدرة على تحفيز وتحفيز الآخرين لتحقيق التميز التعليمي (طنطاوي، 2012).

تنطلق القيادة التربوية من خلال مراحل تتسلسل بدايةً بمرحلة التكامل، حيث يسعى القائد التربوي إلى تعزيز مهارات، وتطوير خبرات، وتوسيع معارف، وتعزيز قدرات الفريق العامل تحت إشرافه. بعد ذلك، تنتقل العملية إلى مرحلة الجماعية، حيث يهتم القائد بزراعة التوجهات الإيجابية في نفوس أفراد الفريق، ويقوم بإقناعهم بقدرتهم الفردية والجماعية على تحقيق الأهداف المحددة. يتجلى هذا المفهوم في أقوال البلوي (2007).

القيادة التربوية تعني القدرة على التأثير الإيجابي على الآخرين، وتوجيههم ببراعة ومهارة من خلال استدعاء مشاعرهم ومصالحهم وأفكارهم. هدفها هو رفع كفاءة الأفراد واستكشاف قدراتهم ومميزاتهم التربوية. يشير البلوي إلى أن صفات القائد التربوي الرئيسية تتضمن الصبر، والمثابرة، والثقة بالنفس، والمبادرة، والإبداع، والابتكار، يعتبر الإبداع جوهرياً لتحسين الأداء التربوي، ويساعد في تمكين المؤسسة التربوية للتفاعل مع التحديات والتغيرات. وفقاً للمنظور الإنساني، تعد القيادة التربوية قضية إنسانية قبل أن تكون قوة إدارية، حيث يتعامل القائد التربوي مع السلوك بطريقة تهدف إلى توجيه نشاط المعلمين والعاملين نحو أهداف مشتركة. يسعى القائد أيضاً إلى جعل كفاءة الأفراد تخدم الأهداف المدرسية من خلال تشجيع المبادرة في تقديم الأفكار والاقتراحات، وتنشيط وتسهيل الاتصال بين مكونات المدرسة والمجتمع المدرسي، دون أن يقتصر ذلك على السلطة القانونية (نجدي، 2013).

### أركان القيادة التربوية:

القيادة التربوية تعتمد على عدة أركان أساسية تساهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل فعال حيث جاء في الراشدي (2018) انها ما يلي:

- وضوح الرؤية (Vision): يتضمن وضوح الرؤية تحديد هدف واضح وملهم للمؤسسة التربوية. يجب أن تكون الرؤية قائمة على قيم تربوية وأهداف تعليمية وتكون قادرة على إلهام الفريق التعليمي والطلاب.
- التحفيز وتحفيز الفريق (Motivation): يتعلق ذلك بقدرة القائد على تحفيز وتحفيز العاملين في المؤسسة التربوية، سواء كانوا معلمين أو موظفين آخرين، لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
- الاتصال الفعال (Effective Communication): يشمل هذا العنصر القدرة على التواصل بفعالية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي، سواء داخل المؤسسة التربوية أو مع أولياء الأمور والجهات الخارجية.
- تطوير القدرات الفردية والجماعية (Capacity Building): يتعلق بدعم تطوير المهارات والقدرات الفردية للمعلمين والموظفين، بالإضافة إلى تعزيز العمل الجماعي والروح التعاونية داخل المؤسسة.
- الإدارة الفعالة (Effective Management): يتعلق بقدرة القائد على إدارة الموارد بشكل فعال، سواء كانت موارد مالية أو بشرية، وضمان توجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية.
- العدالة والانصاف (Justice and Fairness): يتضمن هذا العنصر ضرورة تطبيق العدالة والانصاف في اتخاذ القرارات وتعامل القائد مع جميع أفراد المجتمع المدرسي بنزاهة وعدالة.
- التفاعل مع المجتمع (Community Engagement): يتضمن التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتشجيع المشاركة الفعالة من قبلهم في مسيرة التربية والتعليم.

### خصائص القيادة التربوية:

القيادة التربوية تتسم بعدة خصائص تجعلها فعالة في تحقيق الأهداف التربوية. إليك بعض الخصائص الرئيسية للقيادة التربوية (ابو عايد، 2016):

1. الرؤية الإيجابية: القائد التربوي يتميز برؤية إيجابية وملهمة تشجع على التفاؤل وتحفيز الفريق التعليمي والطلاب نحو تحقيق الأهداف التعليمية.
2. التفاعل والتواصل الجيد: يجب على القائد التربوي أن يكون قوياً في التواصل مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، ويجب أن يكون لديه قدرة فعالة على الاستماع وفهم احتياجات المجتمع المدرسي.
3. المرونة والتكيف: القائد التربوي يحتاج إلى التكيف مع التحديات المستمرة في مجال التعليم، ويجب أن يظهر مرونة في تطوير استراتيجيات جديدة وتبني نهج مبتكر لتحسين العملية التعليمية.
4. التحفيز وتحفيز الفريق: القائد التربوي يلعب دوراً مهماً في تحفيز وتحفيز المعلمين والطلاب، وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكانياتهم التعليمية والشخصية.
5. العدالة والنزاهة: يجب على القائد التربوي أن يظهر العدالة والنزاهة في اتخاذ القرارات والتعامل مع جميع أفراد المجتمع المدرسي بمساواة وإنصاف.
6. القدرة على بناء العلاقات الإيجابية: القائد التربوي يجب أن يكون لديه القدرة على بناء علاقات إيجابية وصحية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
7. التحليل واتخاذ القرارات: يحتاج القائد التربوي إلى قدرة تحليلية قوية لفهم التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية واتخاذ قرارات فعالة لتحسين الأداء.
8. تحفيز الابتكار والإبداع: يجب أن يشجع القائد التربوي على الابتكار والإبداع في الطرق التعليمية والإدارية لتحسين جودة التعليم.
9. المسؤولية والالتزام: يجب على القائد التربوي أن يظهر مسؤولية كبيرة تجاه تحقيق الأهداف التربوية وأن يكون ملتزماً بتحقيق التفوق التعليمي.

تصنف القيادة في المؤسسات إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي كما يأتي (الغريب، 2020):

#### النمط الديمقراطي:

يعتمد هذا نمط القيادة على تكريس الاهتمام للعلاقات الإنسانية في محيط العمل. يشجع على مشاركة جميع الأفراد ويؤكد على أهمية إدارة جميع عناصر المؤسسة بشكل فعال. يسعى إلى تعزيز نمو الموظفين والعاملين من خلال عقد لقاءات دورية والاهتمام بتطويرهم المهني. يُظهر القائد اهتمامًا بالفروق الفردية ويظهر الاعتراف بها، كما يُلح على تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية، يُسهّم هذا النمط أيضًا في تعزيز مبدأ التفويض في إدارة العمل، مع إيلاء اهتمام خاص للاتصالات الفعالة داخل المؤسسة. يهيء القائد أيضًا مناخًا صحيًا وسليماً داخل المؤسسة، ويعزز العلاقات القوية بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها. يُظهر المدير في هذا النمط الديمقراطي سمات شخصية قوية مرفقة بالتواضع، ويتقبل النقد البناء، ويظهر احترامًا للفروق الفردية، ويهتم بشكل فعال بمشاكل العاملين، ويُراعي أهمية الوقت ويحترم المواعيد. تلك السمات تميز نمط القيادة الديمقراطي وتساهم في بناء بيئة عمل فاعلة وإيجابية.

#### النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطية تمثل مصطلح لاتيني يعبر عن نظام حكم يقوم على سيطرة فرد واحد، حيث يكون قائد المنظمة هو المصدر الرئيسي للأوامر والآراء والنفوذ. في هذا النمط، يلتزم المدير بتعليماته دون مناقشة، حيث تُنفذ جميع قراراته دون فرصة للنقاش. يتسم هذا النمط بعدم السماح بمشاركة العاملين في العمليات الإدارية، ويركز على زيادة الإنتاجية دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية. في هذا النمط، يتم فصل التخطيط والتنفيذ حيث يقوم المدير بالتخطيط والوكلاء والعاملون ينفذون دون تقديم ملاحظات أو مناقشات. يتميز هذا الأسلوب بسيطرة الشخصية القوية، ورغبة في الظهور الظاهري، وعدم استعداد لقبول النقد أو التراجع. كما يتسم بتفرقة في المعاملة بين العاملين.

#### النمط التراسلي:

يتسم هذا النمط بتوفير حرية التصرف للجميع، بما في ذلك الوكلاء والعاملين، دون التدخل في توجيه أدائهم. يسعى إلى إرضاء جميع العاملين ويتجنب التدخل الكبير في جميع جوانب العمل، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والمتابعة. يتميز أيضًا بعدم التركيز على عقد اجتماعات دورية وتجنب إبداء الرأي في العديد من الأمور، يتم التعامل مع هذا النمط عبر تشكيل لجان للمواضيع البسيطة لجمع الآراء. ومن بين سمات هذا النمط ضعف الشخصية، والتردد المستمر في اتخاذ القرارات، وعدم القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين. يظهر قلة التوجيه للعاملين وقلة الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للموظفين كسمات أخرى لهذا الأسلوب، وفقًا (سمارة والعديلي، 2017)

#### الدراسات السابقة:

أجرت العنزي (2023) دراسة استهدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، حيث اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وشملت العينة في الدراسة 300 معلمًا ومعلمة. كشفت النتائج الرئيسية عن أن النمط الديمقراطي، من وجهة نظر المعلمين، يعد النمط السائد لدى المديرين بدرجة كبيرة للغاية. يأتي بعده النمط التراسلي بدرجة متوسطة، فيما يأتي النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين، بينما استبعدت وجود تأثير للنمطين التراسلي والأوتوقراطي. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة، والتي ترتبط بمتغيري النوع والخبرة، بينما لم تظهر فروقًا تعزى للمؤهل العلمي.

أجرت العنزي (2023) دراسة استهدفت الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، حيث اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وشملت العينة في الدراسة 300 معلمًا ومعلمة. كشفت النتائج الرئيسية عن أن النمط الديمقراطي، من وجهة نظر المعلمين، يعد النمط السائد لدى المديرين بدرجة كبيرة للغاية. يأتي بعده النمط التراسلي بدرجة متوسطة، فيما يأتي النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين، بينما استبعدت وجود تأثير للنمطين التراسلي والأوتوقراطي. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة، والتي ترتبط بمتغيري النوع والخبرة، بينما لم تظهر فروقًا تعزى للمؤهل العلمي.

أجرت الشرفات (2022) دراسة بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفروق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، واستكشاف تأثير متغيرات مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي على وجهات نظر العينة. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تتألف من 26 عبارة تنقسم إلى ثلاثة مجالات. تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية تكونت من 186 معلمًا ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للأداة ككل كان 3.25 من 5، مما يشير إلى تقدير "متوسط". فيما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في المفروق، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان الأكثر سيطرة بمتوسط حسابي 3.41 من 5، أي "كبير"، يليه النمط الفوضوي بمتوسط 3.23 والنمط الديكتاتوري بمتوسط 3.10، حيث كانت تقديراتهما "متوسطة" أيضًا، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب البكالوريوس فأقل فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي. على الجانب الآخر، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الباحثة بتعزيز النمط الديمقراطي وتقليل سلوكيات النمطين الفوضوي والديكتاتوري. كما اقترحت القيام بالمزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية لمدراس المدارس وتأثيراتها على سلوك المعلمين.

أجرى الغريب (2020) دراسة بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة، ودراسة علاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. بلغت عينة الدراسة (110) معلمًا ومعلمة من دولة الكويت، و(62) معلمًا ومعلمة من دولة الإمارات. تم استخدام استبانتين كأدوات لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ومن ثم النمط التراسلي، وذلك بدرجة متوسطة.

وأجرى الراشدي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج استخدام المدراء لجميع أنماط القيادة بصورة متفاوتة، وكان النمط الديمقراطي أكثرها انتشارًا جاء بعده في الترتيب النمط الأوتوقراطي بينما جاء النمط الترسلّي أخيرًا.

أجرى هاوكنز (Hawkins,2018) دراسة هدفت اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي، وتكونت عينة الدراسة من (133) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك لمدير المدرسة ذو أثر مهم على المناخ العام للمدرسة إذا كان السلوك القيادي يميل أكثر للنمط الديمقراطي وأكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

أجرى رومينديني (Romondini,2017) دراسة هدفت التعرف على النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام حقيبة الممارسات القيادية الذي طوره بوستر لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة التشابه في تحديد النمط القيادي، وذلك بسيادة النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

حاولت الدراسات السابقة بشكل شامل فهم الأنماط القيادية التي يتبعها مديرو المدارس، وتحليل علاقتها مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز والمناخ المدرسي. قد قامت دراسات سابقة، كما في الدراسات التي أجراها الغريب (2020) والراشدي (2018)، بفحص هذه العلاقات، مما يوفر أساسًا مهمًا للفهم العميق لديناميات القيادة في المدارس، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور للاطار النظري واتباع المنهجية المناسبة وبناء أداة الدراسة وطريقة عرض الجداول واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة وبهذا تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في سعيها لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى لمديري المدارس الثانوية الحكومية في النقب من وجهة نظر معلميه دون أي متغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر على استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدواتها وتعريف مصطلحاتها وتحديد المنهجية العلمية المناسبة لإجرائها.

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، كما ويعرف المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Methodology) على انه نهج بحثي يُستخدم في العلوم الاجتماعية والعديد من التخصصات الأخرى لفهم واستقصاء الظواهر والظواهر الاجتماعية والسلوك البشري. يعتمد هذا النهج على جمع البيانات من مجموعات كبيرة من الأفراد أو الكيانات أو الأماكن وتحليلها بشكل كمي وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة (Alawneh,2022)

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في منطقة النقب التعليمية خلال الفصل الاول من العام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (3975) معلم ومعلمة وتم اختيار منهم عينة متيسرة بواقع (350) معلم ومعلمة وتم الاعتماد على جداول مورجان لتحديد حجم العينة، والجدول الذي بين توزيعهم على متغيرات الدراسة:

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم المهنية والشخصية

من حيث	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105
	أنثى	245
المؤهل العلمي	بكالوريوس	48%
	دراسات عليا	52%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	25.7%
	6-10 سنوات	36%
	11 سنة فأكثر	38.3%

#### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات للوقوف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية، مكونة من قسمين شمل القسم الأول المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بينما شمل القسم الثاني؛ الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية، بواقع (31) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي)، وذلك بالاستعانة بدراسة كل من الغريب (2020)، ودراسة الراشدي (2018).

#### صدق الأداة:

تم عرض الأداة على مجموعه من اصحاب الخبرة من حملة الدكتوراة في مجال الإدارة التربوية والقيادة التربوية وكان عددهم (11)، وذلك للتأكد من أن فقرات الأداة مناسبة وتخلو من الغموض وصالحة للتطبيق، وبعد الاطلاع على آرائهم تبين بأن الأداة صالحة للتطبيق وبنسبة توافق بلغت (85%)، حيث تم اجراء بعض التعديلات المتمثلة بالحذف والاضافة والتعديل واصبحت بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة بعدما كانت تتكون من (20) فقرة وبهذا فقد تحقق الصدق للأداة.

#### ثبات الأداة:

تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (50) معلم ومعلمة من معلمي منطقة النقب التعليمية، من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج عينتها الرئيسية، لتقدير ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.86)، ولأداة ككل، كما تم تقدير الثبات لكل نمط من الأنماط الثلاثة كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول 2: تقديرات الثبات للأداة والأنماط الفرعية

الرقم	النمط	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الديمقراطي	1-12	0.955

0.871	13-21	الأوتوقراطي	2
0.945	22-31	الترسلي	3
0.860	1-31	الأنماط القيادية ككل	4

يتبين من خلال الجدول (2) أن كافة قيم الثبات قد زادت عن القيمة المقبولة والتي حددها الكيلاني وشريفين (2014) ب (0.70)، وبهذا يمكن القول بأن المقياس يتمتع بقيم ثبات مناسبة ومقبولة للتطبيق على عينة الدراسة الرئيسية، كما تم التأكد من صدق البناء للأداة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلم ومعلمة من المجتمع الخاص بالدراسة ومن خارج عينتها وذلك للتحقق من صدق البناء لها، وقد تم قياس صدق فقرات الأداة من خلال معامل الاستقرار بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للأداة، وهذا ما يطلق عليه صدق البناء، يُشير إلى أن الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة مقبولة وأنها صادقة بُنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة الرئيسية.

معياري تفسير الدرجات:

الجدول 3: معيار المقارنة

الرقم	المدى	الدلالة
1	1-1.79	أبداً
2	1.80-2.59	نادراً
3	2.60-3.39	قليلاً
4	3.40-4.19	أحياناً
5	4.20-5.0	دائماً

### المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية والتي تتمثل في الأوساط والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها، ومعامل كرونباخ ألفا لتقدير الثبات وصدق البناء لتقدير صدق الأدوات، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص الفروق في تقديرات المعلمين لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على "ما درجة تقدير المعلمين لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها؟"

للإجابة على هذا السؤال تم العمل على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها؛ كما يأتي:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والتفسيرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة الخاصة بأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التفسير
9	النمط الديمقراطي	4.32	0.87	1	دائماً
2	النمط الأوتوقراطي	3.01	1.29	3	قليلاً
6	النمط الترسلي	2.23	1.24	2	نادراً
	الدرجة الكلية	3.18	1.21	قليلاً	

يتبين من الجدول (4) أن درجة تقدير المعلمين للنمط الديمقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء في المستوى دائماً، بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.87)، حيث جاء في المرتبة الأولى، كما أشارت النتائج في الجدول السابقة أن درجة تقدير المعلمين للنمط الأوتوقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء في المستوى نادراً، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.29)، حيث جاء في المرتبة الثانية، كما يتبين من خلال الجدول السابقة أن درجة تقدير المعلمين للنمط الترسلي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء في المستوى نادراً، بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري (1.24)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة وبهذا يمكن القول بأن النمط القيادي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها هو النمط الديمقراطي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ظل أن مديري المدارس وقادتها في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر يمتازون بالعديد من المهارات القيادية الفذة، كقوة الشخصية مع التواضع، وتقبل النقد البناء، والاعتراف بالفروق الفردية بين المعلمين والطلبة، واحترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والتدريسية، والاهتمام بالوقت واحترام المواعيد، والتي تنبع من معرفتهم بأهمية اتباع النمط الديمقراطي في قيادة مدارسهم، لما لهذا النمط من فوائد في تحسين العملية التعليمية لدى الطلبة، حيث أن هذا النمط يقوم على مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وتشجيع الأفراد على المشاركة، والاهتمام بجميع عناصر الإدارة بشكل جيد، والاهتمام بالنمو المهني للعاملين، وعقد لقاءات دورية مع العاملين، وكذلك الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، والاتصالات الجيدة داخل المؤسسة، وتهيئة المناخ الصحي السليم، وتوثيق الصلة القوية بين المؤسسة والبيئة المحيطة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة الغريب (2020)، ودراسة الراشدي (2018)، ودراسة رومينديني (Romondini, 2017)، والتي بينت جميعها أن النمط القيادي السائد في المدارس هو النمط الديمقراطي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تنزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟"

للإجابة على هذا السؤال والمتعلق بكل من المتغيرات (متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (5) يوضح ذلك:

**الجدول 5:** تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجنس	0.406	1	0.406	1.158	0.348
المؤهل	0.697	1	0.697	1.988	0.412
الخبرة	0.433	2	0.217	0.617	0.514
الخطأ	120.972	345	0.351		
المجموع	122.508	349			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى الى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدالة لها جميعاً والتي جاءت أكبر من (0.05)، وبالتالي تعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط الديمقراطي السائد لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر هو النمط الديمقراطي، الأمر الذي يجعل الاختلاف في تقديرات المعلمين غير وارد، مع الاختلاف في جنسهم أو مؤهلاتهم العلمية أو حتى خبرتهم، فهذا النوع من الأنماط القيادية يعمل على سدة الفجوة بين المعلمين من حيث مراعاته للفروق الفردية بينهم، والتشابه في ظروف العمل التدريسي التي يتعرض لها كافة المعلمين باختلاف خصائصهم الديمغرافية، الأمر الذي يجعلهم يمتلكون وجهات النظر ذاتها من حيث تقديراتهم للأنماط القيادية السائدة لدى قادتهم في المدارس، التقارب الثقافي والعلمي لدى المعلمين في منطقة النقب التعليمية داخل الأخضر، والذي من شأنه أن يبني أفكار وتوجهات متشابهة لديهم، وبالتالي يقودهم إلى اتخاذ قرارات متقاربة من حيث الكم والنوع.

### التوصيات:

استناداً إلى النتيجة التي تفيد بأن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في النقب، من وجهة نظر المعلمين، هو النمط الديمقراطي، يمكن تقديم توصيات ملائمة لتعزيز وتحسين هذا النمط القيادي:

- يمكن تحسين النمط القيادي الديمقراطي من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون بين مديري المدارس والمعلمين، مما يعزز جواً إيجابياً داخل المدرسة.
- يُنصح بتعزيز وتحسين قنوات التواصل بين مديري المدارس والمعلمين. يمكن تنظيم اجتماعات دورية وجلسات فتح باب للحوار المفتوح والاستماع إلى آراء واقتراحات المعلمين.
- يفضل تعزيز دور المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات المدرسية. يُشجع على تشكيل لجان أو فرق عمل تجمع بين مديري المدارس والمعلمين لاتخاذ القرارات المشتركة.
- يمكن تعزيز النمط الديمقراطي عن طريق توفير فرص تدريب مستمرة لمديري المدارس حول مهارات القيادة الديمقراطية. ذلك يمكن أن يشمل ورش العمل وبرامج التطوير الشخصي.
- ينبغي تشجيع المديرين على التفاعل المستمر مع المعلمين وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، حتى يشعروا بأنهم جزء فعال ومساهم في العملية التربوية.
- يمكن تحسين النمط القيادي الديمقراطي من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون بين مديري المدارس والمعلمين، مما يعزز جواً إيجابياً داخل المدرسة.

### المصادر والمراجع:

#### المراجع العربية

- [1] الفحطاني، سعد (2018). درجة ممارسة أنماط الإدارة السائدة لدى مديري المدارس في الطائف، مجلة العلوم الاجتماعية، 12(8)، 126-139.
- [2] أبو عايد، محمود. (2016). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- [3] الراشدي، سعيد. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء التعليم ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(5)، 181-228.
- [4] الرشيدة، محمد. (2016). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي. ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [5] الشرفات، اميرة (2022) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(36) 1-17.
- [6] الحريري، أحمد. (2018). القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 4(4)، 231-244.
- [7] العنزي، ماجد (2023) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة السعودية، مجلة العلوم الإنسانية، 12(8)، 155-172.
- [8] الغريب، طارق خالد. (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية، 1(1)، 186، 227-277.



- [9] الكيلاني، عبدالله والشرفين، نضال. (2014). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته-مناهجه-تصاميمه-أساليبه الإحصائية. ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [10] المدهون، فادي. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة، فلسطين.
- [11] مصطفى، صلاح. (2012). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
- المراجع الأجنبية

- [12] Hawkins, L. (2018). Principles leadership and organization climate: in international schools. **Dissertation Abstracts International** (A). 11.3639.
- [13] Remondini, J. (2017). Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non- Hispanic women principals in Southern New Mexico. **Dissertations Abstract International**- A 62/03, p.869.
- [14] Chong Charoen ،K. (2008). **Building Capability development model for professional school leader in Thai education**. Ph. D. Thesis, university of Wollongong, Thai.
- [15] Winter ،S. G. (2003). **Handbook of organizational capabilities**: Emergence development, and change, London: Blackwell.
- [16] Alawneh,Y.(2022). Role of Kindergarten Curriculum in Instilling Ethical Values among Children in Governorates of Northern West Bank, Palestine, *Dirasat: Educational Sciences*,49(3),360-375