"السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي"

د. عبير أنور عقيلة رضوان.
كلية الآداب – جامعة بنغازي

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وهل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، فضلاً عن ذلك هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (8414) معلمًا ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (150) معلم ومعلمة، بواقع (77) معلم، و(73) معلمة، وتمَّ استخدام استبيان وصف سلوك القائد (L.B.D.Q) كوسيلة لجمع البيانات، موزع على بعدين (بعد العاملين، وبعد العمل)؛ ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تمَّ استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين بصورته الكلية (بعد العمل، وبعد العلاقات الإنسانية) قد جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العمل على حدة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك تبين أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرى النوع والمؤهل العلمي؛ فضلا عن ذلك ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة.

المقدمة:

تُعدُّ القيادة إحدى الركائز الرئيسة التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل، وتوجية تلك التفاعلات نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى ارتباطهم بأهداف المؤسسة.

والمنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، حيث تعتمد القيادة للوصول إلى النتائج على تفاعل القائد مع جميع العاملين داخل المؤسسة الإدارية، وبمعنى آخر فإن القيادة هي مساهمة كل فرد داخل المنظمة في تحمل جزء من المسئولية (جاد الرب، 2005م، 343).

وللقيادة دورًا هامًا وحيويًا في التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم، كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة وتوفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية، والتعاون؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة، كذلك فإن القيادة تقوم بدور مؤثر وفعال في حل المشكلات التي يواجهها العاملين، واستغلال قدراتهم وتوظيفها في الاتجاه المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

إن القيادة الحكيمة الواعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو الأهداف والغايات المرجوة، وعندما تصبح المدرسة دون قيادة فعالة فإنها تواجه العديد من المشكلات، ليس فقط على مستوى تحقيق الأهداف فحسب، بل على مستوى العلاقات الإنسانية داخل وخارج المدرسة، فالقيادة أصبحت عنصرًا مهمًا لنجاح المدرسة، وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية؛ أي يعتمد نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها على نوعية سلوك القائد، والذي يعتبر أكثر العوامل تأثيرًا في أداء المعلمين وفي قيامهم بأعمالهم (أحمد، 1994م، 200).

ويُعدُّ السلوك القيادي لمدير المدرسة من أهم مقومات نجاح المدرسة، إذ أن القيادة هي المحرك الأساسي للمدرسة، وهي التي توجه الموارد البشرية والإمكانات المادية نحو تحقيق الأهداف، حيث أن توفر المقومات المادية والبشرية للمدرسة مع عدم توفر القيادة الجيدة لها لن يهيئ للمدرسة إمكانية تحقيق أهدافها، وكذلك إمكانية القضاء على المشكلات التي قد تعرقل تقدم المجتمع.

ويمارس المدير الكفء سلوكًا قياديًا من شأنه التأثير الإيجابى على مجريات العمل في المدرسة، ويدفع العاملين كافة في المدرسة للاستجابة لتوجيهاته برغبة وبدافع من التقدير والاحترام والحرص على مصلحة المدرسة وتحقيق أهدافها. والمدير الفعال هو الذي يمارس سلوكًا قياديًا يساعد على بيئة إيجابية، من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلمين وجميع العاملين في المدرسة مع عدم إغفال الاهتمام بالعمل المراد انجازه (زرعة، 2012م). ومما سبق يتضح بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة يؤثر في تحديد وتوجية سلوك المعلمين وجميع العاملين داخل المدرسة، وفي تحديد علاقة المعلمين بالمدرسة وعلى قناعة المعلم ودافعيته ورضاه عن العمل ومن ثم تحفيزه ورفع كفاءاته لتحقيق أهداف العملية التعليمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، من هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع بشكل عام وللإدارة التعليمية والمدرسية بشكل خاص نظرًا لعلاقتها المباشرة بالمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ويعد السلوك القيادي لمدير المدرسة من أهم مقومات نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، إذ أن القيادة هي المحرك الأساسي للمدرسة، وهي التي توجه الموارد البشرية والإمكانيات المادية نحو تحقيق الأهداف، حيث إن توفر المقومات المادية والبشرية للمدرسة مع عدم توفر القيادة الجيدة لها لن يهيئ للمدرسة إمكانية تحقيق أهدافها.

إن القائد الناجح هو الشخص الذي لديه القدرة على المزج بين الموارد البشرية والإمكانيات المادية، كما يمزج بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بمن يقوم بالعمل للتوصل إلى مزيج منسجم قادر على أداء الأعمال والمهام بفعالية من شأنها تيسير الوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أنه يستطيع الكشف عن الطاقات الكامنة لدى كل فرد في المدرسة ويوجهه التوجيه السليم، وينظر للمعلم الذي هو حجر الأساس في البناء التعليمي على أنه أهم ركائز العملية التعليمية، إلا أنه ولأسباب كثيرة يتعرض إلى مواقف وظروف مختلفة قد تشكل وتسبب له ضغوطًا قد تؤدي إلى إعاقته عن القيام بدوره بشكل فعال مما يقوده إلى الشعور بالضيق وهذا قد يؤثر بشكل سلبي على البيئة التعليمية وعلى الطالب بشكل خاص.

وعند تناول موضوع السلوك القيادي بالدراسة يبرز لدينا عاملَيْن أساسيَيْن، الأول هو بعد العمل (إنتاجية العامل) ومدى اهتمام القائد به، والثاني وهو بعد العامل (من ينجز العمل) والاهتمام بمصالحه، حيث تطرقت نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid) لبليك وموتن (1985م) إلى هذين العاملين، وقد أظهرت معظم الدراسات مثل دراسة الدغيمات (2017م) إلى أن القائد الفعال هو الذي يحافظ على التوازن بين بعد العمل والبعد الإنساني، وأن الاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنجاز، وأنه من غير المتوقع أن يحافظ المدراء على التوازن بين البعدين بشكل دائم وثابت.

في ضوء ما سبق، هناك اتفاق على أن القائد الفعال هو الذي يُعطي اهتمامًا كبيرًا للقيادة التي يرتكز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه، والقيادة التي يتمركز اهتمامها على الأفراد العاملين بالمدرسة وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان، وفي الوقت نفسه يكون لدى مدير المدرسة الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه في الموقف نفسه، ومن ثم يستطيع أن يحدد المشكلات التي تواجهه، وبالتالي يستطيع أن يحدد أي نوع من أنواع القيادة المختلفة الذي يناسب المشكلة التي تواجهه بطريقة أفضل وأكثر ملاءمة.

إن دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس تعتبر من الدراسات الهامة لدورها في التعرف على سلوكهم بحكم ممارستهم للعملية التعليمية والإدارية والتربوية ومدى تأثيره على أداء المعلم؛ ولذلك وبناء على ما تقدم، ستتبلور مشكلة الدراسة الحالية في معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، وسيتم ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما السلوك القيادي السائد لدي مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

السؤال الثاني: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة؟

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد الأهمية النظرية والإجرائية لهذه الدراسة، وذلك على النحو الآتية:

1. تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على السلوك القيادي الذي يمثل أحد الأبعاد المهمه في تطوير العمل بالبيئة التعليمية وتحسين أداء العاملين بها.
2. أهمية الدور الذي يمارسه مديري المدارس وتأثيره على أداء المعلمين، باعتبار المدرسة إحدى المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق تطلعاته المستقبلية.
3. قد تساعد الدراسة في التعرف إلى طبيعة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، بحيث يتم تعديله أو تعزيزه إذا تطلب ذلك.
4. تُعدُّ الدراسة الحالية استكمالاً للجهود المبذولة في مجال القيادة التربوية والمدرسية.
5. يتوقع الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس؛ لتوضيح كيفية التعامل مع المعلمين، وفي تفعيل السلوك القيادي الإيجابي مما ينعكس إيجابيًا على المدرسة بتحقيق أهدافها التربوية المنشودة.
6. قد تستفيد وزارة التربية والتعليم من النتائج التي ستتمخض عن الدراسة الحالية عمليًا في تطوير برامجها وتعديل خططها بهدف تطوير القيادات التربوية.
7. قد تساعد هذه الدراسة في وضع برامج تدريب وتطوير لأداء المديرين بما يحقق أهداف العملية التربوية.

8. ندرة البحوث والدراسات (حسب علم الباحثة) التي تناولت موضوع السلوك القيادي لمديري المدارس في البيئة التعليمية المحلية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. الكشف عن دلالة الفروق في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي.
3. تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

1- القيادة:

يعرفها حنفي (1993م) بأنها: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه" (حنفي، 1993م،99).

بينما عرفها علاقى (2000) بأنها: "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة" (علاقي، 2000م، 120).

2- السلوك القيادي:

يعرفه الزهراني (1992م) بأنه: "كل ما يصدر عن القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر الجماعة، وتحقيق التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة" (الزهراني، 1992م، 83).

ويعرفه كنعان (2002م) بأنه: "قدرة المدير على التأثير في سلوك العاملين ونشاطهم لتحقيق أهداف المدرسة" (كنعان، 2002م، 99).

ويعرف السلوك القيادي لمدير المدرسة إجرائيًا بأنه:

كل ما يصدر عن مدير المدرسة من تصرفات وممارسات أو نشاطات أو استجابة للمواقف التي يواجهها أثناء عمله اليومي، وكذلك الاستعداد الشخصي، والمهارات والخبرات التي تؤهله لأداء دوره

على نحو يساعده على التأثير في سلوك العاملين، وتوجيههم نحو أهداف المدرسة؛ وذلك كما ستعكسه فقرات الاستبيان المعد لهذا الغرض.

3- مدير المدرسة:

عرفه أحمد (1994م) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن" (أحمد، 1994م، 207).

وعرفه الحراحشة (2012م) بأنه: "القائد التربوي الذي أنيط له تولى مسؤولية إدارة المدرسة في وزارة التربية والتعليم" (الحراحشة، 2012م، 170).

4- المعلم:

عرفه جبران (1980م) بأنه: "هو من يمارس مهنة تعليم التلاميذ والطلاب في المؤسسات التعليمية" (جبران، 1980م، 856).

وعرفه الحراحشة (2012م) بأنه: "العامل بمهنة التعليم في مدارس وزارة التربية والتعليم" (الحراحشة، 2012، 170).

5- مرحلة التعليم الثانوي:

تبدأ هذه المرحلة بعد حصول الطالب على الشهادة الإعدادية، وتمتد من الصف الأول ثانوي إلى الصف الثالث ثانوي، وتضم هذه المرحلة الطلاب من سن 16 سنة إلى 18 سنة، حيثُ يدرسُ الطالب مِن خلالِها مواد عامة في الصف الأول ثانوي، ثم ينتقل الطالب بعد أن ينجح للصف الثاني ثانوي، وينقسم هذا الصف إلى قسمين العلمي والأدبي ثم ينتقل للصف الثالث الثانوي وهي المرحلة الأخيرة في التعليم العام (وزارة التربية والتعليم، 2018م).

حدود الدراسة:

قسمت حدود الدراسة إلى المجالات الآتية:

- المجال البشري: اشتملت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.
- المجال المكاني: طُبقت الدراسة بمدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.
- المجال الزمني: أُجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2018 – 2019م.

مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة، وللإدارة التعليمية والمدرسية خاصة، نظرًا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست

ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة؛ ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (الخواجا، 2004م).

يشير قريوتي (1993م) إلى أنه يوجد هناك خلط بين مفهوم القيادة والرئاسة بالرغم من تباينها، حيث الرئاسة يستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يكسبه إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأسباب التي تستند إليها التعليمات أو قوتها هي دافع المرؤوسين للطاعة، أما مفهوم القيادة فيقصد به قدرة تأثير شخص ما في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعية ودون إلزام قانوني؛ وذلك لاقتناعهم بقدرة القائد على قيادته.

كما عرف هلال (1998م)، القيادة بأنها تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وعرفها كنعان (2002م) بأنها "القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة" (كنعان، 2002م، 90).

فضلاً عن ذلك عرفها عريفج (2004م)، بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تعني السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (عريفح، 2004، 97).

وذكر عباس (2004)، إن القيادة تعني بممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك بين الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير إيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف محددة.

وعرف عبيدات (2001م)، القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.

أما الأغبري (2000م)، فيعرفها بأنها القدرة على توجية سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها (الأغبري، 2000م، 82).

أما القريوتي (2003م)، فيعرفها بأنها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين ليجعلهم يقبلون قيادته طوعًا دون التزام قانوني؛ وذلك لاعترافهم بقيمة القائد في تحقيق الأهداف، ولأنه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم (القريوتى، 2003، 181).

يتضح من خلال ما تقدم، أن القيادة هي قوة وقدرة التأثير في جماعة، وتوجيه سلوكهم من طرف القائد لتحقيق الهدف.

ويلاحظ مما تقدم أيضًا أن القيادة تتضمن العناصر الآتية:

- تُمارس القيادة في إطار هدف أو مجموعة أهداف يجب تحقيقها.
- تُمارس القيادة في إطار جماعة من الأفراد يحاول القائد التأثير فيهم.
- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

وقد أشار مرسى (2005م) إلى مكونات رئيسة للسلوك القيادي تتمثل فيما يأتي:

1. المبادأة: أي امتلاك القائد لزمام الموقف.
2. العضوية: أي اختلاطه بأعضاء المجموعة.
3. التمثيل: أي دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها.
4. التكامل: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.
5. التنظيم: أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.
6. السيطرة: أي تحديد سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
7. الاتصال: أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
8. التقدير: أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
9. الإنتاج: أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز.

المهارات القيادية:

القيادة التربوية عمل يحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فهي النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه الرئيس دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة ولاسِيَّما قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تواجهه يوميًا، وقدرته في استخدامها بنجاح عند القيام بسلوك معين مما يتطلب الإلمام بالمهارات القيادية الآتية:

1. **المهارات الذاتية:**

وتتمثل في السمات الجسمية والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

2. **المهارات الفنية:**

وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

3. **المهارات الإنسانية:**

وتعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذ يتطلب الفهم المتبادل ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

4. **المهارات الذهنية:**

وتتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور علاقات الموظف بالتنظيم وفهمها وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره (عليمات، 2001م، 169؛ كنعان، 1999م، 315).

الأنماط القيادية:

صنفت القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط:

أولا: القيادة الأوتوقراطية:

يطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية التسلطية أو الفردية، أو القيادة التوجيهية حسب الأدب الحديث، حيث يمارس القائد الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة دون إشراك أي شخص آخر، فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة دون الألتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، ومن ثم فعلاقاته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط، وعنصر الجزاء الذي يطبقه ثوابًا أو عقابًا لا يكون قائمًا على أسس موضوعية ومن ثم يؤدي إلى حدوث عداءات وانقسامات قد تسبب تعثر المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه له في المقابل آثارًا سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل متوقفًا على وجود القائد، فإذا غاب أدى ذلك إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، مما يؤدي حتمًا إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين المدير، وينعكس بالتالي على روح التعاون بينهم وقد يؤدي إلى كره بعضهم لبعض. (الأغبرى، 2000م).

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

يسمى هذا النمط حديثًا بالنمط التشاركي، حيث تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة الرئيس لمرؤوسيه فرصة المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، وكذلك في اتخاذ القرارات، ومن أهم خصائص هذا النمط هي التعامل مع الآخرين بكرامة وأحترام، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار من خلال سهولة الاتصال، والشعور بالرضا نحو العمل، والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول المدير (كنعان، 1999م؛ مرسى، 2005م).

ثالثًا: القيادة التسيبية:

يتميز هذا النمط بعد الالتزام ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعنى تصرف الموظف كما يشاء، أو أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجؤ إلى المدير، وبالتالى يصبح دور المدير هامشيًا، فلا تتم استشارته إلا للضرورة القصوى، ويتميز هذا النمط بخصائص مثل شعور المرؤوسين بالضياع والانفلات والقلق، وعدم تحديد المسؤولية، فيؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف، وانعدام العمل بروح الفريق، ويعتبر أقل أنواع الأنماط القيادية إنتاجية، ولا يحظى المدير باحترام موظفيه، فضلاًعن ذلك انعدام روح التعاون بين المدير وموظفيه، والتصرف السلبى للمدير يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف (الحراحشة، 2012م).

من خلال ما تقدم يتضح أن النمط الديمقراطى يعد أفضل الأنماط القيادية السابقة، فالمدير الذي يمارس هذا النمط نجده أقرب إلى قلوب مرؤوسيه، فهو يزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بهدف فهم الأعمال المتوقعة منهم وإعطائهم التوجيهات التي تساعد على مضاعفة مجهودهم وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء أدائهم لمهامهم، كما أن المدير يعمل على الوقوف على مواطن الضعف فيصححها، ويعزز مواطن القوة من خلال التقدير والعناية والتكريم الذي يهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

مفهوم السلوك القيادي:

يقصد بالسلوك القيادي جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحى؛ وبذلك يدخل تحت مفهوم سلوك النشاطات العقلية والفسيولوجية التي تحدث للفرد ذاته، والسلوك الإنساني ما هو إلا محصلة تفاعل بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، فالعوامل الداخلية هي التي تحدد نوع السلوك، والتكوين الوراثي للفرد، والحالة الحسية والنفسية، والخبرة السابقة، ووضوح الغرض من السلوك في ذهن الفرد. أما العوامل الخارجية فتنحصر في الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالفرد، فهي التي تسقط على الفرد منبهات معينة وتحدد سلوكه وتعدله (العبيدي، 2000م).

حيث عرف أحمد (1994م) السلوك القيادي بأنه عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة بهدف حثهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم (أحمد، 1994م، 205)، فهو مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير المدرسة للتأثير في المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.

فالسلوك القيادي هو السلوك الذي يمارسه المدير أثناء تعامله مع المعلمين العاملين معه للتأثير في سلوكهم بهدف تحسين العملية التعليمية والمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة (الشبول، 2006م)، ويرتبط السلوك القيادي بالخصائص السلوكية التي تعتمد على التوقعات الفردية والشخصية

والتنظيمية والبيئية في التنظيم، وليس على الخصائص غير السلوكية مثل التخطيط، وكتابة التقارير واتخاذ القرارات. وفي المنهج الإسلامي يتصف السلوك القيادي بالتوسط والاعتدال، فالمدير القائد ليس متسلطًا متعاليًا على المرؤوسين، ولا متسيب وغير مبالٍ يترك الأمور وفقًا للهوى دون توجيه ومتابعة (عبدالفتاح، 1990م).

وقد جاء الاهتمام بالسلوك القيادي باعتباره أهم الأعمدة الرئيسة للإدارة الفعالة، فالإدارة المتسلطة غالبًا ما تخفى وراءها عدم الكفاية على التوجية السليم، مما ينعكس سلبًا على العلاقات العامة بين الإدارة والعاملين، بينما تعمل الإدارة الديمقراطية على إشاعة جو من المحبة والثقة والرضا عن العمل؛ ولأهمية السلوك القيادي فقد بدأ أهتمام المتخصصين بدراسة السلوكيات القيادية منذ نشأتها، ولم يزل الاهتمام قائمًا، وتتبع أهمية دراسة السلوك القيادي من أن نجاح الإصلاح التربوي منوط بسلوك القائد وقدرته على إشاعة جو يسوده الإبداع والتميز، وعلى تفعيل طاقات المعلمين ودافعيتهم، وتوجيه الرأي والمشورة والتعزيز والنصح لهم (حمادات،2006م).

وتواجه المدارس تحديًا كبيرًا يكمن في ضرورة إعداد أجيال جديدة من المديرين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة ويمتلكون الكفايات الإدارية التي تؤهلهم لقيادة مدارسهم بكفاية واقتدار، بدلاً من أولئك الذين يستخدمون أسلوب القيادة القائمة على السيطرة، والتصلب، ومقاومة التغيير والتحديث، فالقادة التربويون هم القادرون على مواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات لتحديث المدارس التي يتولون قيادتها، وتحديد درجة الحاجة للتغيير، فضلاً عن ذلك وضع رؤى جديدة والتزامهم بها، وإن مدير القرن الحادي والعشرون مطالب بتطوير مهارات وسلوكيات تناسب عصره، ومنها حفز المعلمين وتمكينهم، والمعرفة التكنولوجية وتوظيفها في التعليم، والتفكير المستمر بطرق جديدة للعمل، والنمو المهني، وتطوير الثقافة المدرسية (عاشور، 2008م).

نظريات القيادة التربوية:

ظهرت العديد من النظريات في مجال القيادة التربوية والتي تفسر سلوك القائد، وقد قام الباحثون بتصنيفها إلى مجموعتين أطلق على الأولى النظريات السلوكية، وسميت الثانية بالنظريات الموقفية، وسيتم عرض هذه النظريات بإيجاز، والتي سيتم دراسة السلوك القيادي وفقًا لها؛ وذلك على النحو الآتي:

1- النظريات السلوكية: Behaviour Theories

ظهرت هذه النظرية نتيجة حدثين مهمين هما إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات "هاوثرن"، وهكذا تحول اهتمام الكتَّاب والباحثين إلى جانب آخر وهو **السلوك القيادي** بدلاً من السمات استنادًا على

افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل (إنتاجيتهم، ورضاهم عن العمل، وتماسكهم)، وافترضت هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليست سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبًا أو نمطًا عامًا لقيادته (حريم، 1997م، 269).

ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة دراسات **جامعة أيوا** (Iowa)، حيث عزت هذه الدراسات سلوك القائد في أنماط سلوكية هي النمط الاستبدادي المنفرد، والنمط اليمقراطي، والنمط المتسيب أو المتساهل، وكان من نتائج هذه الدراسات أن سلوك القائد كان له تأثيره المباشر وغير المباشر على سلوك الجماعة التي يتعامل معها (ماهر، 1993م).

فضلاً عن ذلك اهتمت دراسات **جامعة أوهايو** (Ohaio) بدراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين، وتوصلت هذه الدراسات إلى التمييز بين مجموعتيْن أو بعديْن ينظما سلوك القائد، هما بعد التقدير والذي يعمل من خلاله القائد على إقامة علاقات طبيعية ودافئة مع العاملين معه، والبعد الآخر هو تنظيم بنية العمل والذي يشير إلى السلوك الذي يقوم بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيع المهام على جماعة العمل وتوضيح أساليب وإجراءات تنفيذها لهم، والمحافظة على قنوات الاتصال المتبادلة بينهم. وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسات أن النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على الأداء غير واضح، ولم تثبتْ علاقة محددة بين الحساسية والاهتمام بحاجات الأفراد والأداء، أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، بالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة (ماهر، 1993م، 223).

وفي نفس السياق قامت **جامعة مشيجن** (Michigen) بدراسات تقوم فكرتها على تحديد بعديْن للسلوك القيادي هما: سلوك القائد المتمركز نحو العاملين، حيث ينصب اهتمام القائد على اتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على تحسين أحوالهم ورفاهيتهم، وتشجيعهم على الاندماج في الجماعة والتعلق بأهداف المنظمة، والثاني سلوك القائد المتمركز حول العمل، حيث ينصب تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل، ويعمل على إقرار مجموعة من المعايير والنظم وأساليب العمل، ويمارس نمطًا للإشراف على العاملين، ويتبنى تصورًا مفاده أن العاملين ما هم إلا أدوات لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن المشرفين الذين حققوا أعلى أداء يتميزون بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية بحل مشكلات العاملين والسعي لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية. (عطوى، 2013م).

وفي دراسة أخرى قام بها **ليكرت** (Likert) صنف سلوك القادة إلى أربعة نظم أو أنماط هي، النظام التسلطي المستغل، والنظام الأوتوقراطي الخير، والنظام المشارك، وأخيرًا النظام الديمقراطي،

ووفقًا لهذه النظم الأربعة في القيادة فقد اختلفت تصرفات القائد وفقًا لخصائص كل نظام أو نمط بناء على عناصر القيادة التي وضعها ليكرت، وتوصلت الدراسة إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين المشارك والديمقراطى في القيادة، بينما كانت الأقل إنتاجية تلك التي استخدمت النظاميْن الأوتوقراطي الخير، والتسلطي المستغل؛ وذلك بغض النظر عن مجال عمل المدير أن كان بوظيفة تنفيذية أو استشارية. (ليكرت، 1974م، 307).

ومن أهم النظريات التي فسرت سلوك القائد هي **نظرية الشبكة الإدارية** لبلاك وموتون (Blacke and Mouton)، حيث قدما تصورًا نظريًا يركز على أبعاد جامعة مشيجن في القيادة (الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية) وكان له مكانة مركزية، حيث افترضا أن التفاعل بين هذيْن البعديْن بدرجاتهما المختلفة ينتج عددًا من الأنماط القيادية، وما بين هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما أطلقا عليه المصفوفة الإدارية Managerial Grid، والتي يمثل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (التقدير) المحور الأفقي، والاهتمام بالعمل (تنظيم بنية العمل) المحور الرأسي، وحتى يتمكنا من التقدير لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد وهي (المستوى (1) منخفض، والمستوى (5) متوسط، والمستوى (9) مرتفع)، وتشكل النقطة التي يلتقى فيها المحوران معًا نمط القيادة السائد لدى القائد (بلاك وموتون، 1985، 10–11).

ومن النظريات المهمة كذلك في تفسير سلوك القائد **نظرية (X) ونظرية (Y)** لصاحبها دوجلاس ماكجرجور (Douglas Mc Gregor)، فقد قام بتلخيص استنتاجات الأبحاث في مجال القيادة في نمطين هما (X,Y)، وتبنى كل منهما على مجموعة من الافتراضات حول سلوك الإنسان تستلزم سلوكًا معينًا من قبل القائد، فنمط النظرية (X) تقابل النمط التسلطي/ الأوتوقراطي الذي يهتم بالإنتاج، حيثُ يفترضُ القائد أن العامل كسول بطبعه، ويكره العمل ولا يرغب في تحمل المسؤولية، وليس لديه الدافع للإنجاز في العمل، بل تحركه للعمل الحاجات الفسيولوجية فقط، والأمان وغيرها، ولا بد من استخدام العقاب والشدة معه، ونمط نظرية (Y) يقابل النمط الديمقراطي (المهتم بالإنسان)، والذي يفترض فيه القائد أن العامل يحب العمل مثل حبه للعبِ والراحة، وهو مستعد لتحملِ المسؤولية، ولديه القدرة على الإنجاز، كما أن له حاجات متعددة مادية ومعنوية يود إشباعها، ولا بد من دفع الأفراد من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بهم (ماكجرجور، 1960م، 50–65).

2– النظريات الموقفية: Situational Theories

مع تعدد النظريات حول أنماط السلوك القيادي، زاد الاعتقاد بأنه هناك نظرية واحدة يمكن أن تقدم نمطًا أو أسلوبًا قياديًا واحدًا يحدد فاعلية القيادة؛ ولقد بدأ الباحثون والكتَّاب في البحث عن تطوير

نماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هى نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد، والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية، ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة في هذا الإطار.

ومن أول النظريات الموقفية في القيادة **نظرية فيدلر** (F. Fiedler)، والذي حاول من خلال هذه النظرية إدخال متغيرات الموقف في إطار نظرى يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبنى (فيدلر) بُعدي القيادة اللذيْن استخدما في دراسات (أوهايو ومشيجن) وهما نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك)، ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه)، أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي تشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له)، ومدى السلطة والقوة الرسمية التي تمنحها إياه وظيفته، فضلاً عن ذلك درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسون).

وقام (فيدلر) بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة، وتوصل إلى أن ظروف الموقف تتدرج من حيث اليسر والسهولة من ميسر أو سهل جدًا، وذلك في ضوء تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة (فيدلر، 1964م، 361-348).

وفي ضوء ما سبق رأى (فيدلر) أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة جدًا يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاءة، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقًا يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية أما في الظروف غير المفضلة العادية المتوسطة، فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

ومن النظريات الموقفية الأخرى **نظرية المسار والهدف** (The Path and Goal Theory)، لروبرت هواس (Robet House)، وإيفانز (Mortin Evens)، وتمتد جذور هذه النظرية إلى نظرية التوقع في الدافعية، والفكرة الأساسية لها هي كيفية تأثير سلوك القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية، والروابط أو المسارات بين مجموعتي الأهداف، والنظرية في مجملها تسعى إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم، ودور القائد تلخيص أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة في نظرهم وربط حصولهم عليها بأداء مهام أربعة أنماط قيادية هى: نمط القيادة الموجهة، ونمط القيادة المساندة، ونمط القيادة المشاركة، وأخيرًا نمط القيادة المهتم بالإنجاز.

وتفترض النظرية أن القائد يستطيع أن يستخدم هذه الأنماط فعليًا في جوانب مختلفة أما متغيرات الموقف التي تم تحديدها فهي الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل)، وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة،

والانغلاق الذهني، والجمود والانطواء، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين، ونظام السلطة الرسمية، وغيرها (هاوس وإيفانز، 1974م).

في ضوء ما سبق يتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير على إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق ميسرًا وسهلاً للمرؤوسين على قدر الإمكان؛ ومن أجل تحقيق ذلك وتيسيره على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن النظريات الموقفية المهمة **نظرية هرسي وبلانشرد** (Paul Hersey, and Kenneth Blanchard) وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة وهي تتفق مع النظريات الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل بل أن الأمر يتوقف كذلك على متغيرات الموقف، وحددت هذه النظرية المتغير الموقفي على نضج المرؤوسين واستعدادهم لإنجاز العمل، وتعتمد هذه النظرية على تفاعل:

- مقدار التوجية (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
- مقدار الدعم العاطفي الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) الذي يقدمه القائد.
- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وحددت النظرية أربعة أساليب قيادية هى:

1. الأخبار/الإعلام: وهو سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.
2. الإقناع: وهو يهتم بكل من العمل والعلاقات الإنسانية بدرجة عالية.
3. المشارك: وهو يهتم بدرجة عالية بالعلاقات الإنسانية وبدرجة متدنية بالعمل.
4. التفويض (المفوض): وهو يهتم بالإنتاج والعلاقات الإنسانية بصورة متدنية.

وتتوقع النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل، يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجية والعمل، وإذ بلغ الأفراد مستوى النضج والاستعداد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على السواء (أسلوب التفويض). والنظرية بشكل خاص اهتمت بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه وهي تتطلب من القادة المعرفة الدقيقة لمرؤوسيهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار، وهذا يتطلب إعادة النظر في المواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب. (هرسى وبلانشرد، 1969م، 27-35).

الدراسات السابقة:

أُجريت العديد من الدراسات التي تناولت السلوك القيادي للمديرين بالمؤسسات التربوية والتعليمية بهدف تقدير مستوى ممارساتهم وسلوكهم القيادي في التعامل مع المعلمين داخل البيئة التعليمية، وعلاقته بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية للتعرف على نوع قيادة المدير وتأثيرها على الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة التعليمية والمدرسية، بُغية تحسين وتطوير البيئة التعليمية، ومخرجاتها التربوية في جميع المراحل التعليمية.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى دراسة **أحمد (1994م)**، والتي هدفت إلى معرفة السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من مدارس محافظة القليوبية وبلغ حجمها (225) معلم، ومدارس محافظة الإسكندرية بلغ حجمها (425) معلم، وقد استخدم الباحث استبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q)، (Leader Behavior Description Questionnaire).

توصلت الدراسة إلى أن النسبة المئوية الكلية للسلوك القيادي لمدير المدررسة لبعد المبادأة جاءت مرتفعة نسبيًا، بينما بعد الاعتبارية جاء بنسبة متوسطة، وأن مديري المدارس يركزون على الاهتمام بالعمل أكثر من تركيزهم على الأفراد.

بينما هدفت دراسة **جوردن (1996م)** إلى معرفة أي الأنماط الإدارية الأكثر فعالية، فتوصل الباحث إلى أن الإداري الناجح هو الذي يمتلك مهارات تكتيكية وعلاقات إنسانية واعتبارية، كما أن اختيار نمط قيادي يعتمد على عوامل عديدة تشمل الإداري والمجموعة والموقف، وقد بحثت الدراسة في ستة أنماط قيادية وكيفية تفاعلها مع هذه العوامل وهى: النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التشاوري، والنمط التعاون، والنمط المفاوض، ونمط عدم التدخل.

وفي نفس السياق هدفت دراسة **المحبوب (1998م)** إلى معرفة رأي مديرات المدارس الابتدائية في منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية بأهم الخصائص والصفات للقيادة الإدارية الفعالة في ضوء متغيري الخبرة والعمر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان السلوك الإداري لمديرة المدرسة، وطُبقت الدراسة على عينة تكونت من (188) معلمًا من المراحل التعليمية المختلفة، وأشارت نتائجها إلى أن مديرات المدارس الابتدائية يردن التأكيد على ضرورة الالتزام بالنمط السلوكي الإنساني في ممارستهن للعمل الإداري في المدرسة، إضافة لذلك كشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا تذكر بين تصورات المديرات تبعًا لسنوات الخبرة والعمر في الأنماط الإدارية.

فضلاً عن ذلك هدفت دراسة **عبد الرحيم (2000م)** إلى معرفة أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتهدف إلى بيان أثر متغيري النوع والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (775) معلمًا ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس جوردن (Gordon) لوصف السلوك القيلدي، ويحتوي على (25) فقرة مقسمة على المهمة والسلطة والأعتبارية.

وتوصلت الدراسة إلى شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكرارًا النمط المعتمد على العمل، والسلطة الاعتبارية، وأقلها تكرارًا النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة **العبيدى (2000م)** إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري ومديرات مدراس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (225) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة استبيان وصف سلوك القائد كأداة لجمع البيانات، واستبيان وصف المناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان فوق المتوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وصعوبة تحديد المناخ السائد في المدرسة العامة بصفة عامة، ولا توجد فروق بين المعلمين والمعلمات في إدراك نمط المناخ السائد في مدارسهم، وليس هناك علاقة بين السلوك القيادي للمديرين والمناخ التنظيمي السائد بمدارسهم.

وكذلك اهتمت دراسة **سميث (2000م)** بمعرفة العلاقة بين تصورات المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم واقتران الدافعية بأسلوب معين للقيادة، حيث يتم تحديد أسلوبين للقيادة هما: الاستبدادي والديمقراطي.

وبينت الدراسة أنه كلما أزداد الأسلوب القيادي للمدير نحو الديمقراطية ارتفع مستوى الدافعية لدى المعلمين، ولم تشر الدراسة لوجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المعلمين للأسلوب القيادي لمدير المدرسة يعزي لمتغير النوع والخبرة.

كما هدفت دراسة **العنزي (2002م)** إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى اختلاف استجابات المعلمين لأنماط السلوك القيادية السائدة لدى المديرين، وذلك باختلاف متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتمَّ تطوير استبانة تكونت من (70)فقرة موزعة على ثلاثة مجالات :هي نمط السلوك الديمقراطي، ونمط السلوك التساهلي، ونمط السلوك الأوتوقراطي تم توزيعها على عينة تكونت من (204) معلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة نمط السلوك التساهلي ونمط السلوك الديموقراطي إلا بدرجة ضعيفة جدًا، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظرالمعلمين لواقع نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة **سانكيز و بيركنز (2002م)** إلى دراسة العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة فيما إذا كان مهتمًا بتركيب المهمة أو مهتمًا بالعلاقات أو الاعتبارية وبين الدافعية إلى العمل لدى معلمي الم ارس الأساسية في ولاية تكساس. وتم استخدام أداتين للدراسة : أحداهما استبانة وصف سلوك القائد لهالبن (LBDQ) والأخرى استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وتشكلت عينة الدراسة من (311) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا من (10) مدارس وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل النتائج مثل استخدام المتوسطات والتباين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وبينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) بين الدوافع الداخلية والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات والمهتم بتركيب المهمة وكذلك عمر المعلم وخبرته في التعليم. وكان النمط المناسب لنموذج الدافعية الداخلية الأمثل والأكمل هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين نموذج الدافعية الداخلية الأمثل والاعتبارية وبين نموذج الدافعية الخارجية الأمثل والاعتبارية.

وسعت دراسة **عياصرة (2003)** إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين ودافعية المعلمين نحو مهنتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن والبالغ عددهم (10714) معلمًا وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (1141)معلمًا ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي.

وأُجري **عبيدات (2004م)** دراسة تهدف إلى معرفة علاقة النمط الإداري وفق نظرية الشبكة الإدارية بدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من (926) مديرًا ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (283) مديرًا ومديرة، أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط الإداري السائد بين مديري المدارس هو نمط قيادة الفريق، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة

الإيجابي وإدارة الوقت بفعالية، كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية والنوع ، حيثُ تميلُ الإناث إلى الإدارة الإنسانية كما جاء في الدراسة.

وهدفتْ دراسة **الخطيب(2005م)** إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة تكون مجتمع الدراسة من مديريات التربية التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (32) مديرية موزعة على (12) محافظة ومن جميع المدارس الثانوية في المحافظات البالغ عددها (1028) مدرسة، منها (460) مدرسة ذكور، و (568) مدرسة للإناث وقد تكونت عينة الدراسة من (700) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية واستخدمت الدراسة استبانة (هالبن) للوصف القيادي، ومقياس الفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية العامة.

قد خلصت النتائج إلى أن النمط القيادي (الأول) الديمقراطي حصل على نسبة (65%) العلاقات الإنسانية مع المعلمين والمعلمات كان الأكثر شيوعًا في نظر المعلمين والمعلمات، وهذا النمط يتفق مع نمط السلوك القيادي للفريق حسب نموذج الشبكة الإدارية، ويليه وبنسبة 36% النمط (الثالث)منخفض – منخفض وهذا النمط يوازي الترسلي حسب نموذج الشبكة الإدارية، كما جاءت نسبة 9 % (للنمط الثاني) عالٍ – منخفض وهو يوازي النمط التسلطي.

كما هدفت دراسة **السناني (2006م)** إلى معرفة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في محافظة ينبع حسب تصنيف المعلمين لهم، وكذلك معرفة السلوك القيادي الذي يركز على كفاءة العمل وتطويره مع معرفة أنسب أنواع السلوك الذي يركز على النمو المهني للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في منطقة ينبع والبالغ عددهم (600) معلم، تمَّ اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (150) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي الشائع في مدارس ينبع الثانوية هو السلوك المهتم بالعمل والتقدير معًا، وهذا السلوك المتبع له فعالية عالية على النمو المهني للمعلمين.

وعملت دراسة **السعود (2009م)** على التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقًا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة، بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون النمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون النمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، وكان مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس متوسطًا.

فضلاً عن ذلك، هدفت دراسة **أبو كريم (2010م)** إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر

المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (2131) معلمًا ومعلمة العاملين في محافظة جرش للعام الدراسي 2007 – 2008، وقد اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (300) معلمًا ومعلمة، تمثل جميع مدارس المحافظة، واستخدم الباحث مقياس وصف السلوك القيادي، يحتوي على (25) فقرة، ومقياس الرضا الوظيفي ويحتوي على (50) فقرة، كما تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الثنائي، واختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية.

بينت نتائج الدراسة إن أكثر أنماط السلوك تكرارًا كان النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل، والسلطة، والاعتبارية، وأقلها تكرارًا كان النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

أما دراسة **الحراحشة (2012م)** فقد هدفت إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وأثر كل من متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة الدراسية على درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس، وقد تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي؛ وذلك باستخدام استبانة وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q)، (Leader Behavior Description Questionnaire)، واشتملت على (30) فقرة موزعة على بعديْن (بعد العاملين، وبعد العمل) وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (164) معلمًا ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة السلوك القيادي بشكل كلى على البعدين جاءت بدرجة متوسطة، أما أبعاد السلوك القيادي فقد جاء في المرتبة الأولى بعد الاهتمام بالعاملين، وجاء بالمرتبة الثانية بعد الاهتمام بالعمل، كما أظهرت نتائج الدراسة فروقًا دالة إحصائيًا في درجة تقدير السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع والمرحلة الدراسية، ولم تظهرْ نتائج الدراسة فروقًا دالة إحصائيًا في درجة ممارسة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس.

وأُجري **زرعه (2012م)** دراسة تهدف إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر معلمات المدرسة، وعلاقته بالإنهاك الوظيفي للمعلمة في مدارس التعليم العام، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائيه في مستوى الإنهاك الوظيفي للمعلمة تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في مدارس التعليم العام الحكومية للمراحل الثلاثة: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض. طُبقت الاستبانة على (334) معلمة في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى أن الأهتمام بالفرد هو السلوك القيادي السائد لدى مديرات المدارس من وجهة

نظر المعلمات، وليس هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي للمديرات والإنهاك الوظيفي للمعلمات، وتوجد فروق دالة إحصائيًا بين المعلمات لصالح المعلمات في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، والفئة العمرية من (30 – 40سنة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى الإنهاك النفسي للمعلمات؛ تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية التي يعملن بها.

وتوجد فروق دالة في بعد الرضا بين المعلمات في المرحلة الابتدائية والمعلمات في المرحلة المتوسطة، وتوجد فروق دالة في بعد ضغوط المهنة بين المعلمات في المرحلة الثانوية والمعلمات في المرحلة المتوسطة.

وسعت دراسة **عابدين (2012م)** إلى التعرف على درجة السلوك القيادي لمديري مدارس محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، وهي محافظات القدس، ورام الله، وبيت لحم وأريحا من وجهة نظر المعلمين، وتمَّ اختيار عينة طبقية من كافة معلمي مدارس المحافظات المذكورة، وكان عدد المستجيبين (362) معلمًا، تم إعداد استبانة لجمع البيانات حول السلوك القيادي للمديرين تضم (52) فقرة موزعة في خمسة مجالات.

وأشارت النتائج أن درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون متوسطة، سواء في المجالات الفرعية أو الدرجة الكلية. كما أشارت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بحسب نوع المعلم، لصالح المعلمات، وبحسب الخبرة، لصالح ذوي الخبرة القليلة، وبحسب المرجعية، لصالح مدارس وكالة الغوث، بينما لم تكنْ الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب مؤهل المعلم العلمي، وتخصصه.

كما هدفت دراسة **أبو حامد (2013م)** إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية). أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (185) معلم ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا (السابع، الثامن، التاسع)، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيرة، ودرجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة، ودرجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الترسلي الفوضوي بدرجة قليلة جدًا، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط الديكتاتوري، وأخيرًا النمط الترسلي، بينما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط

القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان السكن.

كما هدفت دراسة **أبو عرب (2013م)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذا السلوك تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والخبرة، والمنطقة التعليمية)، كما هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، ومن ثم الكشف عن العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة للسلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، طُبقت الدراسة على عينة بلغت (500) معلمًا ومعلمة من أصل (5303) معلم؛ ولتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (شيفسه)، ومعامل ارتباط بيرسون.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير سلوك القيادي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد أحتل السلوك الديمقراطي المركز الأول، يليه السلوك الدكتاتوري ثم الترسلي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للسلوك القيادي تعزى لمتغير النوع، بينما توجد فروق لصالح الذكور في مجال السلوك الترسلى.

وكذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير التخصص، بينما يوجد لصالح التخصص الأدبي في مجال السلوك الديمقراطي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمنطقة التعليمية) في الدرجة الكلية لتقديرهم للسلوك القيادي، وجاءت الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع، والخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير التخصص وذلك لصالح التخصص الأدبي، والمنطقة التعليمية لصالح منطقة رفح، وأخيرًا كان هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة السلوك القيادي لمديرهم وبين المناخ التنظيمي.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة **الدغيمات (2017م)** إلى التعرف على السلوك القيادي لمدراء المدارس ومدى تأثيره على أداء المعلم ومدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية، والبالغ عددهم (533)، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (124) معلمًا ومعلمة. تمَّ تصميم استبانة لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي، وتمتْ المعالجة الإحصائية باستخدام مجموعة

من الاختبارات وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى وجود تقصير في تفويض الصلاحيات وفي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي.

وسعت دراسة **طه (2018م)** إلى معرفة درجة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية محلية مروي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بالولاية (حكومي، أكاديمي) والبالغ عددهم (472) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (118) معلمًا ومعلمة. خلصت الدراسة إلى أن درجة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية محلية مروي جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، والدورات التدريبية).

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة الدقيقة والمعمقة للدراسات السابقة كان لها الأثر البالغ في تطوير أداة الدراسة، والتعرف على السلوك القيادي السائد في المؤسسات التربوية والتعليمية، وقد ساهم ذلك في وضع تفسيرات عديدة حول ممارسة المديرين لأنماط سلوكية متعددة في القيادة التربوية، وساهمت كذلك في تحديد مجتمع الدراسة المناسب للدراسة الحالية، فضلاً عن ذلك تم التعرف على ثقافة مجتمعات وبيئات تعليمية أخرى ومعرفة الأنماط السلوكية التي يتم من خلالها تسيير مؤسساتهم التعليمية للاستفادة منها من أجل تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية وقياداتها بالبيئة المحلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يمكن توضيح منهجية الدراسة وإجراءاتها وذلك على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

اتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في ذلك المستوى والتي يمكن أن تعزى لاختلاف النوع، والمؤهل العلمي، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد لعينة الدراسة وخبرتهم المهنية التربوية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (8414) معلمًا ومعلمة، حسب الإحصائية الصادرة عن وحدة معدلات الأداء بمكتب التعليم الثانوي التابع لقطاع التربية والتعليم بنغازي لسنة 2018 – 2019م.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (150) معلم ومعلمة، بواقع (77) معلم، و(73) معلمة بمدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي والبالغ عددها (47) مدرسة؛ ونظرًا لأن الدراسة طبقت ميدانيًا خلال فترة الصيف فكان من الصعب الحصول على المعلمين خلال فترة الإجازة؛ لذلك كان من الصعب الحصول على عدد أكبر من المعلمين.

أداة الدراسة:

طورت أداة لجمع بيانات الدراسة بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بوصف السلوك القيادي للمديرين، وخاصة دراسة أبو كريم (2010م) السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جرش بالأردن، ودراسة الحراحشة (2000م) السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة بمحافظة المفرق، ودراسة عابدين (2012م) درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، ودراسة الدغيمات (2017م) أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، واستخدمت الباحثة استبيان دراسة هالبن ونير والتي قام أحمد (1994م) بترجمتها عن السلوك القيادى الممارس من قبل مديري المدارس من وجهة نظر معلميهم (L.B.D.Q)، (Leader Behavior Description Questionnaire)، ودراسة جوردان (1996م)، وغيرها من الدراسات التي عمِلتْ على فحص موضوع السلوك القيادي في ضوء مجالات الدراسة، حيثُ طورتْ أداة تكونت من (74) فقرة توزعت على مجالات الدراسة تضمن المجال الأول بعد العلاقات الإنسانية، بينما تضمن المجال الثاني بعد العمل.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، ولضمان أنها تقيس ما أُعدت لقياسه؛ عُرضت على مجموعة من المُحكمين والمختصين في مجالات التربية، والإدارة التربوية ومناهج البحث التربوي، وفي ضوء ملاحظات المُحكمين أُجريت التعديلات المناسبة والتي كانت في جُلها ملاحظات شكلية انصبت على إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفاكرونباخ حيث بلغت قيمة المعامل (0.88)، وهو قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، فضلاً عن ذلك استخدمت طريقة التجزئة النصفية لأداة القياس حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.90) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

عرض نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً :عرض نتائج الدراسة:

يمكن عرض نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن كل بعد من أبعاد أداة قياس السلوك القيادي والمتوسط الفرضي لهذه الأبعاد، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والمتوسطات النظرية لأبعاد أداة القياس والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات.

أبعاد الدراسة	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط النظرى	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
بعد العمل	150	152.80	18.14	135	149	0.00	*12.016
بعدالعلاقات الإنسانية	150	97.32	10.50	87	149	0.00	12.024*
المستوى العام للسلوك القيادي	150	253	26.10	222	149	0.00	*14.70

*** قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 = α**

يلاحظ من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على أداة قياس السلوك القيادي قد بلغ (253) بانحراف معياري قدره (26.10) بينما بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (222) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (14.70) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ يتضح من خلال ذلك أن مستوى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين بصورته الكلية قد جاء بدرجة متوسطة.

أما أبعاد السلوك القيادي فقد تحصل **بعد العمل** على متوسط حسابي بلغ (152.80) بانحراف معياري قدره (18.14) بينما بلغ المتوسط الفرضي (135) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (12.016) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ ويتبين من خلال ذلك أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العمل جاء بدرجة متوسطة، بينما تحصل **بعد العلاقات الإنسانية** على متوسط حسابي بلغ (97.32) بانحراف معياري قدره (10.51) بينما بلغ المتوسط الفرضي (135)، وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (12.024) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ ويتبين من خلال ذلك أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة أيضا.

يؤكد ذلك أن المديرين الذين يمارسون بعد العمل والعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة يهتمون بشكل كبير بتحقيق أهداف العمل عن طريق وضع أطر ومعايير محددة له، وبتحديد طرق لإنجازه، فضلاً عن ذلك يضعون حدود للعلاقات مع المعلمين، وطرق الاتصال معهم، كما أنهم يقومون بتفويض الصلاحيات ويشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية التي تتعلق بهم وذلك للإيمان بأهمية العلاقات الطيبة في توفير جو من الثقة والمحبة والصداقة مع المعلمين، فالمدير ينظم فعاليات المدرسة من خلال زملائه ويتعاون معهم في تحقيق الأهداف المرسومة، ويُعد هذا السلوك القيادي ناجحًا؛ لأنه يوفر مناخًا إيجابيًا وبيئة سليمة للعمل بروح الفريق بين المعلمين، مما يحقق توافر روح المشاركة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. ويحقق اتباع ذلك السلوك القيادي التطوير التربوي باتباع الأساليب الحديثة في القيادة التربوية والإدارة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم (2010م)، ودراسة الحراحشة (2012م)، ودراسة عابدين (2012م)، ودراسة أبو عرب (2013م)، ودراسة سميث (2000م)، ودراسة السنانى (2006م)، ودراسة الخطيب (2005م)، ودراسة عبيدات (2004م).

السؤال الثاني: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي؟

- **متغير النوع:**

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في السلوك القيادي لاستجابات عينة الدراسة والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع، استُخدم الاختبار التائي (t – test)؛ وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول(2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
المعلمون	77	252	24.36	148	0.26	*0.579
المعلمات	73	254	27.94			

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α = 0.05**

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ(252) ،بانحراف معياري قدره (24.36)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (254)، بانحراف معياري قدره (27.94)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.579)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة. 0.05= α

وتظهر هذه النتيجة أن اختلاف النوع للمعلمين لم يسهمْ في وجود تباين في إدراك السلوك القيادي للمديرين، وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس الظروف البيئية والتنظيمية، ويشتركون في نفس الدور التربوي سواء من خلال الحصص اليومية أو من خلال المهام والأعمال الإدارية التي يكلفون بها، وجاءت هذه النتيجة متفقه مع دراسة العبيدي (2000م)، ودراسة سميث (2000م)، ودراسة عبيدات (2004م)، ودراسة طه (2018م).

- **متغير المؤهل العلمي:**

لتحقيق هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقد تمَّ التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	القيمة الفائية
بين المجموعات	43.224	21.612	2	*1.58
داخل المجموعات	16811.0887	136682	148	
المجموع	168550.111		150	

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى α = 0.05**

يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الفائية بلغت (1.58) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ نستخلص من ذلك أنه لا توجد اختلافات في تقديرات المعلمين لمستوى السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، على الرغم من الدور الذي يتوقع أن يلعبه التأهيل والإعداد العلمي والأثر الذي يتوقع أن يحدثه في

إدراكات الأفراد للسمات والمتغيرات المختلفة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأثر السلوكي المنعكس من مدير المدرسة على المعلمين لا يميز بين معلم وآخر تبعًا لمؤهلاتهم العلمية، وجميع المعلمين متساويين في عدد الوحدات الدراسية، وعدد الحصص، ومناهج واحدة؛ لذا كانت تقديراتهم متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة عابدين (2012م)، ودراسة الحراحشة (2012م)، ودراسة العنزي (2002م)، ودراسة الدغيمات (2017م)، ودراسة طه (2018م).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخدِم معامل ارتباط بيرسون؛ وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة معامل ارتباط بيرسون

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
150	253	26.10	*0.221

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$**

يتضح من خلال النتيجة السابقة بأنه ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد علاقة بين المعلمين حسب خبرتهم المهنية وإدراكهم لمستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي، وقد يكون السبب راجع إلى أن المعلمين يتمتعون بنفس الامتيازات التي يتمتع بها غيرهم (راتبًا، وترقية وظيفية، وراتب تقاعدي) مما يشعره بالاطمئنان على مستقبله، وقد يكون السبب أن العمل الذي يقوم به المعلم يتلاءم مع خبراته وطموحاته الشخصية وأن البيئة المدرسية التي يعملون بها المعلمين هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم، واستعداداتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم، وتتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بحكم أنهم متساويين في الحقوق والواجبات؛ لذلك فالمعلمين ذووي الخبرة القصيرة لا يختلفون عن أراء المعلمين ذوي الخبرة الطويلة؛ وقد يكون السبب أنهم يتلقون المعاملة الوظيفية نفسها والاهتمام والتقدير الشخصي والمادي بدرجة متساوية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة أبو حامد (2013م)، ودراسة المحبوب (1998م)، ودراسة سميث (2000م)، ودراسة العنزي (2000م)، ودراسة الحراحشة (2012م)، ودراسة أبو عرب (2013م)، ودراسة الدغيمات (2017م).

ثانيًا: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة وذلك على النحو الآتي:

– إن مستوى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين بصورته الكلية (بعد العمل، وبعد العلاقات الإنسانية) قد جاء بدرجة متوسطة.

– إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العمل جاء بدرجة متوسطة.

– إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

– ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي ومتغير الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

– إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تتناول السلوك القيادي الفعال لمديري المدارس في مراحل تعليمية وبيئات أخرى، وربطها بمتغيرات أخرى مثل التخصص، والعمر، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية.

– تدريب مديري المدارس على الأنماط والأساليب الإدارية البناءة، والتي تشجع على مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي لها تأثير مباشر على أعمالهم.

– عقد ندوات علمية، ودورات تدريبية لمديري المدارس لرفع كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية والفنية.

– حرص وزارة التربية والتعليم على إمداد الإدارة المدرسية بكل جديد من نتائج الأبحاث والدراسات التربوية للاستفادة منها في مجال عملهم.

– إجراء لقاءات وورش عمل مشتركة بين مديري المدارس والمعلمين من أجل تقليل الفجوة بين الفريقين في إدراكهم وتقديرهم للسلوك القيادي، وتزيد من فرصة الاتصال والتواصل بينهم.

– تشجيع مديرو المدارس على استخدام مقاييس لتقييم عملهم القيادي والإداري، وقياس فعاليتهم من وجهة نظر المعلمين والطلبة وتعديل سلوكهم في ضوء ما يتوصلون إليه من نتائج لتحقيق جودة أدائهم.

– تفعيل دور المشرف التربوي في تقديم النصح والإرشاد في هذا المجال وخاصة لمديري المدارس الجدد منهم.

– ضرورة إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاولتهم العمل كمديري مدارس ترمي إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم الإداري (الإنساني والوظيفي).

– تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس يركز فيها على السلوك القيادي ذي الأثر الفعال في تنظيم العمل.

– استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية؛ لأنه يتلاءم مع طبيعة العمل في الميادين التعليمية.

Abstract:

The present study aimed to determine the level of prevailing leadership behavior among the principals of secondary education schools in Benghazi from the point of view of teachers. Moreover, are there any statistically significant differences in the leadership behavior prevailing among the principals of secondary education schools in Benghazi from the point of view of teachers due to the variables of gender and educational qualification, and is there a statistically significant correlation between the leadership behavior prevailing among the principals of secondary schools in Benghazi and the variable of experience. The study population consisted of (8414) secondary school teachers in Benghazi. A simple random sample of (150) teachers, (77) males and (73) females was selected. The leader behavior description questionnaire (LBDQ) was used as a means of data collection, distributed over two dimensions (work, and human relations). To analyze the study data the statistical analysis program (SPSS) was used, where the arithmetic averages, standard deviations, and test (T) were used, Moreover, Pearson correlation coefficient. The study found that the level of leadership behavior of the principals of secondary schools in Benghazi from the point of view of teachers in its overall picture (work, and human relations) came to a moderate degree, and that the level of practice of secondary school principals of work on a medium degree, as well as that the level The practice of secondary school principals for the dimension of human relations was medium, and there are no statistically significant differences at the level of 0.05 in the leadership behavior prevailing among secondary school principals in Benghazi from the point of view of teachers attributed to the variables of gender and educational qualification. In addition, there is no statistically significant correlation between the leadership behavior prevailing among secondary school principals in Benghazi and the variable of experience.

المراجع

1- أبو حامد، خلود محمد خالد (2013م)، أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2- أبو عرب، فضل رباح أحمد (2013م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

3- أبو كريم، أحمد فتحى (2010م)، السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جرش بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (34)، الجزء الثالث.

4- أحمد، أحمد إبراهيم (1994م)، السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (26)، 199-270.

5- الأغبري، عبدالصمد (2000م)، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، إدارة النهضة العربية.

6- جاد الرب، سيد محمد (2005م)، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال كمنهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، السويس، مطبعة العشرى.

7- جبران، مسعود (1980م)، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، تونس.

8- الحراحشة، محمد عبود (2012م)، السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج 10، (4).

9- حريم، حسين (1997م)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

10- حمادات، محمد (2006م)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

11- حنفي، عبد الغفار (1993م)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

12- الخطيب، علي يوسف (2005م)، نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى الفاعلية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

13- الخواجا، عبد الفتاح (2004م)، تطوير الإدارة المدرسية، عمان دار الثقافة.

14- الدغيمات، حسين خليل (2017م)، أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، (22).

15- زرعه، سوسن بنت محمد (2012م)، السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالإنهاك الوظيفي للمعلمة "دراسة ميدانية على معلمات التعليم العام بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، (1)، 261-299.

16- الزهراني، على صالح (1992)، السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

17- السعود، راتب (2009م)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقًا لنظرية رنسس (نظام1 – نظام2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية، مج 5.

18- السنانى، فيصل بن سلامه (2006م) مدى أهمية السلوك القيادي لمديري المدارس في النمو المهني للمعلمين، دراسة تطبيقية في المدارس الثانوية بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العليا، السودان.

19- الشبول، سهير (2006م)، السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وأهميتة في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

20- طه، مروه تاج السر أحمد (2018م)، ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية محلية مروي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية مروي، جامعة دنقلا، السودان.

21- عابدين، محمد (2012م)، درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 26، (6).

22- عاشور، محمد (2008م)، دور مدير المدرسة الثانوي في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرون، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 4، (4)، 279-295.

23- عباس، سهيلة (2004م)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

24- عبد الرحيم، زهير محمد علي (2000م)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد الأردن.

25- عبد الفتاح، نبيل (1990م)، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، (4).

26- عبيدات، زهاء (2001م)، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، ط1، عمان، دار البيارق.

27- عبيدات، سهيل أحمد (2004م)، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، أربد، عالم الكتب الحديثة.

28- العبيدي، ليلى عبد ربه (2000م)، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بنغازي، بنغازي.

29- عريفج، سامي سلطى (2004م)، الإدارة التربوية المعاصرة، ط2، عمان، دار الفكر.

30- عطوى، جودت عزت (2013م)، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط7، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

31- علاقي، مدنى (2000م)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار جدة.

32- عليمات، صالح ناصر (2001م)، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مج 17، (4)، 167-208.

33- العنزي، عبد العزيز عوضه (2002م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

34- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2003م)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.

35- قريوتى، محمد قاسم (1993م)، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.

36- قريوتى، محمد قاسم (2003م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان دار الشروق.

37- كنعان، نواف (1999م)، القيادة الإدارية، الرياض، دار العلوم.

38- كنعان، نواف (2002م)، القيادة الإدارية، عمان، دارالثقافة للنشر والتوزيع.

39- ماهر، أحمد(1993م)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

40- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (1998م)، السلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تدركه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، مجلة الملك عبدالعزيز، العلوم التربوية، مج 11، (1)، 3-65.

41- مرسى، محمد منير (2005م)، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة ، عالم الكتب.

42- هلال، محمد عبد الغني حسن (1998م)، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

43- وزارة التربية والتعليم (2018م)، الهيكل التنظيمي للتعليم العام، ليبيا.

المراجع الأجنبية:

1- Blake, R. and Mouton, J. (1985) the Managerial, Grid. Houston. TX. Gulf.
2- Smith, Tyronne Martin, A. (2000) Study of the Relationship between the principals style and teachers motivation. the Teacher Perspective, DAI, A6/08P2808.
3- Jordan, J. (1996) "Leadership Style: Which one is right for you?" Camping Magazine, Vol. 68 (4), pp 19-21.
4- Sanchez – Perkins. Ranguenel, (2002) Relationships Between Teacher Perceptions of Principals Leadership behavior And Level of Work Motivation, Dissertation Abstract International, A63102.p.455.
5- Likert, R. (1974) Patterns of management, in Flush man, E. A. and Bass, A. R. , Studies in personal and Industrial psychology, 3rd Ed., The Dorsey press, Illinois .
6- Mc Gegor, D. (1960) The Human Side of Enterprise, Mc Graw Hill kogakuaha, LTD, Tokyo.
7- Fiedler, F. E. (1964) Situational Factor Related to Leadership Effectiveness in Fleishman, A., and Bass, A, (EDS)., OP. Cit.
8- Honse, K. J. and Evens, M. (1974) the path- Goal Theory of Leadership: some post-hoc and priority testes in J. G. Hust (ed), Contingency Approaches to Leadership, Carbondale, Southern University Press Illinois.
9- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969) the Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Magazine, Vol.23, No.5.