

"أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين" (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية)

* د. مهند مبيض

** ميس ميهوب

(تاريخ الإيداع 10 / 1 / 2021. قبل للنشر في 9 / 3 / 2021)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية ، وكذلك تعرف الفروق لديهم تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة . تكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومعلمة موزعين على مدارس الحلقة الأولى والثانية . ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي ، واستخدمت مقياساً لأنماط القيادة (من إعداد الباحثة) والذي تكون من (33) بنداً .

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين مرتفعة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

الكلمات المفتاحية : النمط ، القيادة .

* مدرس في قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين اللاذقية: سورية. Mouhannadmobayed@yahoo.com

** طالبة ماجستير في قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين اللاذقية: سورية. Maismayhoob@gmail.com

The patterns of leadership behavior prevailing among principals in basic education schools from the teachers' point of view (a field study in Lattakia)

Dr. Mouhannad Mobayed*
Mais Mayhoob**

(Received 10 / 1 / 2021. Accepted 9 / 3 / 2021)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to know the leadership behavior patterns prevalent among managers from the point of view of teachers in basic education schools in the city of Lattakia, as well as to know their differences according to the variables of gender, academic qualification, and years of experience.

The sample of the study consisted of (374) male and female teachers distributed over the first and second cycle schools. To achieve these goals, the researcher used the descriptive method of research, and used a measure of leadership styles (prepared by the researcher), which consisted of (33) items.

The study showed the following results :Leadership patterns prevailing among managers are high. There are no statistically significant differences in the leadership styles of the research sample according to the variables of gender, academic qualification and years of experience.

Key words: style, leadership

* Assistant Professor, Department of Child Education, College of Education, Tishreen University Lattakia: Syria Mouhannadmobayed@yahoo.com

**Master's student Department of Curriculum and Instruction, College of Education, Tishreen University Lattakia: Syria. Maismayhoob@gmail.com

مقدمة :

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ، وحيث تعد التربية المدخل إلى التنمية الشاملة في المجتمع وتعد الإدارة التربوية المفتاح ونقطة البدء في أية عملية إصلاح وتطوير ليوالكب التعليم حاجات المجتمع وتطلعاته ، لما لها من أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات التعليمية. وتزايدت أهمية القيادة بصورة ملحوظة في العصر الحديث، بكونه يتميز بالتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل ،ذلك تم التأكيد على أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية ، وفنية ، وإنسانية، متعددة تؤثر على سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات ايجابية معهم، وبهذا يتوجب على المدير الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و الانسانية داخل المدرسة ، ومساعدة المعلمين على النمو المهني، واشراكهم في اتخاذ القرار التربوي ،والاهتمام بمستوى الطلبة، ورعايتهم . لذلك عليه اتباع الأساليب الحديثة في القيادة بما يتماشى مع متطلبات هذا العصر، وبمقدار تمكن المدير من استخدام أنماط القيادة بشكل فعال، من المرجح أن تنعكس النتائج على المؤسسة التعليمية بأكملها انعكاساً إيجابياً، وتتحسن تبعاً لذلك صورة الأداء الفردي والجماعي لجميع العاملين (Isa, 65, 2006) ،وكذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ، أصبح نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف على القيادة الناجحة.(Harem, 2009, 215)، لذلك تُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع (Haider, 2010, 49). ولاشك أن ما يحدد أسلوب المدير ونمطه القيادي الذي يمارسه في مدرسته هو شخصيته وما يميل إليه من سلطة أو سيطرة أو تحرر إذ إن للنمط الذي يمارسه دور في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين معه وشعورهم بقيمتهم ، وبناءً على ما تقدم ذكره من أهمية أنماط السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية لدى المديرين وخصوصاً في مرحلة التعليم الأساسي يجعل المدير يناط بمسؤوليات متعددة تتطلب منه أنماطاً قيادية مناسبة بهدف الوصول إلى الأهداف والإرتقاء بالعملية التعليمية والتربوية .لذلك كان للباحثة الرغبة للقيام بهذه الدراسة للتعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية .

مشكلة الدراسة:

تتبوأ الإدارة في العصر الحديث مكانة مهمة في حياة المجتمعات ، وتلعب دوراً رئيسياً في تطورها ورفقها ، وهي عملية هامة و لازمة للفرد والجماعة وتحتاج إليها جميع التنظيمات مهما كان نوعها ونشاطها ، والمدرسة باعتبارها تنظيم تربوي يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على الدور المناط بالإدارة المدرسية، ولا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه الإدارية بأسلوب قيادي فعال ،حيث تعبرالقيادة في الإدارة المدرسية على مدى القدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير بهم. وتعد أيضاً القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب احترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف داخل التنظيمات بأنماط مختلفة ونلخص هذه الأنماط في :النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط التسلسلي . وتعد بذلك دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس من الدراسات المهمة كونها تشكل الطريقة والأسلوب الذي يتصل بها مديري المدارس مع المعلمين والطلبة ، وقد تبين من خلال الدراسات السابقة أهمية ممارسة مدير المدرسة للأنماط القيادية سواء كان نمطاً ديموقراطياً أو تسلطياً أو

تسبباً. فمن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة للتعرف على أنماط السلوك القيادي لدى المديرين على عينة من العاملين والتي بلغت (30) في مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من خلال مقابلتها عدداً من المعلمين . توصلت من خلال هذه الدراسة إلى وجود ضعف في أنماط القيادة السائدة لدى المديرين واقتصارها على نمط واحد وهو النمط الديمقراطي وهذا يؤكد أهمية الدراسة الحالية في التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدينة اللاذقية . و تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

مأنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية ؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

الأهمية النظرية :

- أهمية المدرسة حيث تعد إحدى المؤسسات التي يعتمد عليها نجاح المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق تطلعاته المستقبلية .
- تدرس الدراسة الحالية السلوك القيادي الذي يلعب دوراً كبيراً في دعم التعليم والتعلم وتعزيز قدرات المعلمين والطلبة واتجاهاتهم الإيجابية.

الأهمية التطبيقية :

- كونها أول دراسة محلية على حد علم الباحثة تركز على دراسة أنماط السلوك القيادي لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية.
- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال التربية .

أهداف البحث :

- التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين .
- تعرف الفروق في أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

فرضيات الباحث :

يهدف هذا البحث إلى اختبار صحة الفرضيات عند مستوى دلالة ($a = 0.05$):

- لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية :

النمط القيادي : هو قدرة التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وتعد القدرة على إحداث التغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل ووضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل. (Al-Ameri, 2002, 39)

القيادة هي : عملية تأثير تفضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المدرسة، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة. (Downey, 2013, 21)

وأيضاً تعرف القيادة : بأنها استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة. (Sameh, 2010, 142).

الإطار النظري :

أهمية القيادة :

حظي موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى الباحثين منذ زمن بعيد، ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر، والمنظمات، والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين، وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، فإن لفاعلية القيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف السامية المرغوبة . لذلك فإن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في التنظيم . وعليه تظهر أهمية فاعلية القيادة في النقاط الآتية :

1. قدرة القيادة على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج سامية
2. توجيه الكوادر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف .
3. القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أن الأفراد يتخذون القائد قدوة لهم .
4. مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة .
5. الميل إلى الاستقلالية، والتميز، وعدم الالتزام بآراء الآخرين.
6. رفد الميدان المدرسي بقيادات حكيمة.
7. السيطرة على مشكلات العمل بروح قيادية . (Bayoumi et al., 2014, 92-93)

وترى الباحثة أن للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم ، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز .

أنماط القيادة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت " ودراسة " رالف وايت "، ودراسة كونت(1986) وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة . وسميت الأساليب بالقيادة الديمقراطية(التقدمية) والقيادة الفوضوية(التسيبية) والقيادة التسلطية (الأوتوقراطية) .

1- النمط الديمقراطي (التقدمي): هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها .

ملامح النمط الديمقراطي :

1. تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم لبعض الآخر.
2. كثرة النقد البناء بين أفراد المجموعة والذي يأخذ طريقه للمناقشة.
3. المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.
4. الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية.
5. إبراز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته واحترامه كإنسان له وزنه في المجتمع. (Atiwi, 2009, 26)

2- النمط التسبيبي (الفوضوي): هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور يجعل العمل والمسؤولية على جماعته دون أن يشترك معهم في التخطيط أو التنفيذ أو إدارة العمل ، أو مناقشة أي قراراتهم إلا إذا طلب منه ، وانما يترك جميع هذه الأعمال على تابعيه. (Al-Zubairi, 2003, 218)

ملامح النمط التسبيبي :

1. يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار .
2. يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شؤون المؤسسة.
3. ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل .
4. لا يعارض القائد المرؤسين.
5. لا يتحمل القائد مسؤولية العمل .
6. لا يهتم القائد بإنجاز الأعمال المطلوبة. (Atwi, 2009, 27-29).

3- النمط التسلسلي (الأوتوقراطي): هو نمط قيادي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، حيث تترك الإدارة المرؤسين يسيرون بحسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم، وبالتالي يؤدي إلي ضياع الوقت، وتبديد الجهد، كما يؤدي إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل. (Ismail, 2009, 50).

ملامح النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) :

1. يتصف القائد بالتسلط والإكراه في تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية.
2. يقوم القائد بوضع سياسة العمل، وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه، وتحديد خطوات العمل.
3. لا يبدي القائد اهتماما أو تقديرا للعاملين معه.
4. يعتمد القائد عادةً، في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين، واللوائح، بدلاً من الاعتماد على العاملين معه.
5. لا يهتم القائد بالأمور المهنية للعاملين معه.
6. سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات، ويتحمل مسؤولية ذلك .

7. يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته، وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته .
(Atiwi, 2009, 23-25).

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

فيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كالاتي:

- دراسة جاموس (2019) / في مدينة دمشق :

بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق لأساليب القيادة الحديثة" . هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي في مدينة دمشق لأساليب القيادة الحديثة ومعرفة الفروق لدى أفراد عينة البحث في درجة ممارسة أساليب القيادة الحديثة وفقاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخبرة حيث تكونت العينة من (357) فرداً موزعين على (303) معلماً من معلمي مدارس الحلقة الأولى و(36) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق و(18) موجهاً تربوياً في محافظة دمشق وتم اختيار العينة بالطريقتين العشوائية والمقصودة وطبق عليهم استبيان درجة ممارسة أساليب القيادة الحديثة بعد التحقق من صدقها وثباتها . وتوصلت إلى نتائج وجود درجة منخفضة بشكل عام في ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأساليب القيادة الحديثة من وجهة نظر أفراد العينة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تقييم درجة ممارسة العمل . ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تقييم درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأساليب القيادة الحديثة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (5سنوات أو أكثر) .

- دراسة الثويني (2013) / المملكة العربية السعودية :

بعنوان " السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين " هدفت الدراسة : إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وفق الأبعاد القيادية الآتية : مدى دعم المدير للعلاقات الإجتماعية ، تحقيق رؤية أهداف المدرسة ، دعم التنمية المهنية للعاملين في المدرسة ، المشاركة في اتخاذ القرار . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (973) معلماً و(79) مشرفاً تربوياً و(49) مديراً . تشير الدراسة إلى أن هناك فروق فردية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة . وأوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج لمديري المدارس تهدف إلى اكسابهم المهارات الإدارية التي تعزز المشاركة في اتخاذ القرار والعمل كفريق والإهتمام بالتطوير المهني للمعلمين.

- دراسة أبو شعيرة(2009) / المملكة الأردنية الهاشمية :

بعنوان " معرفة واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية " . هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (191) مديراً ومديرة وعلی(160) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة وتكونت أداة الدراسة من(54) فقرة وزعت على خمسة مجالات رئيسية هي :التعلم والتعليم، والمنهاج، النمو المهني، والأهداف، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري المدارس لواقع ممارستهم التعليمية جاءت عالية في مجالات الدراسة الخمسة، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين

لواقع الممارسات القيادية لمديري المدارس بدرجة عالية في مجال التعلم والتعليم فقط، أما بقية المجالات فقد جاءت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس والمشرفين التربويين للممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس ولصالح مديري المدارس، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، متغيري الجنس والخبرة، في حين أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل في مجال التعلم والتعليم والمنهاج والأهداف.

- دراسة العنزي (2002)/ المملكة العربية السعودية :

بعنوان " أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين " . هدفت الدراسة إلى تعرف 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. وتم 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. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون النمط الأوتوقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة النمط التساهلي والديموقراطي إلا بدرجة ضعيفة. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

- دراسة سانكيريكنز (Sanchez- Perkins, 2002)/ في ولاية تكساس Texas :

بعنوان " اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة وبين الدافعية إلى العمل لدى معلمي المدارس الأساسية في ولاية تكساس Texas "

"Examining the relationship between teachers' perception of the school principal's leadership behavior and the motivation to work of primary school teachers in Texas"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة وبين الدافعية إلى العمل لدى معلمي المدارس الأساسية في ولاية تكساس Texas. وتم استخدام أداتين للدراسة: إحداها استبانة وصف سلوك القائد لهالين (LBDQ) والأخرى استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي. وتشكلت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً: من (10) مدارس وتم استخدام وسائل الإحصاء الوصفي لتحليل النتائج مثل: استخدام المتوسطات والتباين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) بين الدوافع الداخلية والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي وكذلك تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي .

- دراسة وذييرل (Wetherell, 2002)/ ولاية نيوجيرسي:

بعنوان " العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيوجيرسي " **"The relationship between principal's leadership style and teacher job satisfaction in comprehensive schools in the Morris area of NJ"**

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيوجيرسي Newjersey. حيث شملت الدراسة 23 مدير مدرسة و 396 معلماً حيث تم استخدام (نموذج هيرسي وبلانشر) لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي. وكانت نتائج الدراسة أشارت إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف وظروف العمل والاتصال. وقد بينت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

- دراسة (Remondini,2001) / نيومكسيكو:

بعنوان " القيادة وأنماط المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات " .

Leadership and organizational climate patterns in schools from the viewpoint of school principals and teachers.

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شملت العينة معلمي ومديري المدارس الثانوية والأساسية التي بلغت (18)، واستخدمت الباحثة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر، واستبانة وصف المناخ التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ التحويلي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الداعم، وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات من قبل مدير المدرسة.

منهج البحث :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم وصفها ، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بينها وبين ظواهر أخرى وهو منهج لا يقف عند مجرد الوصف، بل يمتد لتفسير البيانات والمعلومات وتحليلها لاستنباط دلالات ذات مغزى، والوصول إلى تعميمات تمكن الباحثة من الوقوف على طبيعة الظاهرة المدروسة، وتشخيص جوانب الضعف والقوة فيها، ثم التنبؤ بما ستؤول إليه مشكلة الدراسة في المستقبل .

حدود البحث :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي :

الحدود المكانية : مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية .

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي . 2020/2019.

الحدود البشرية : عينة من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

الحدود الموضوعية : أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين .

متغيرات البحث :

تمثلت متغيرات الدراسة في الآتي :

متغيرات تصنيفية : الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

متغيرات تابعة : أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين .

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى والثانية في مدينة اللاذقية للعام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم (90) مدرسة، إذ بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (13785) معلماً ومعلمة، منهم (2590) معلماً و(10997) معلمة.

عينة الدراسة: جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد عدد أفراد العينة باستخدام

$$\text{معادلة ريتشارد - جيجر} \quad n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 * (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 * (0.50)^2 - 1\right]} \quad \text{، وبالتالي بلغ } n = 60 \text{ (Bashmein, 2014, 60) ،}$$

حجم عينة الدراسة (374) معلماً ومعلمة، ويبين الجدول رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمُتغيّرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1): تَوْزُعُ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ وَفَقاً لِمُتَغَيَّرَاتِ الجِنْسِ وَالمؤهلِ العِلْمِيِّ وَسنواتِ الخِبْرَةِ

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35.83%
	أنثى	64.17%
المؤهل العلمي	معهد	31.28%
	إجازة جامعية	55.61%
	دبلوم	13.11%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19.25%
	5 - 10 سنوات	23.80%
	أكثر من 10 سنوات	56.95%

صدق وثبات المقياس:

لدراسة الخصائص السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً من معلمي مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، ومن خارج عينة الدراسة. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجة البعد الذي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للصدق:

الجدول رقم(2): قيم معامل ارتباط درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه في مقياس أنماط السلوك القيادي

الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
النمط الديمقراطي	يشرك العاملين في وضع الخطط التعليمية	0.655	0.01	
	يأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار	0.664	0,01	
	يعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم	0.711	0.01	
	يحرص على تنمية قيم التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة	0.687	0.01	
	يوزع المسؤوليات على العاملين بعدالة	0.695	0.01	
	ينمي روح الابتكار والإبداع لدى العاملين	0.690	0.01	
	يتقبل انتقادات العاملين برحابة صدر	0.646	0.01	
	يناقش أفكاره الجديدة مع العاملين	0.742	0.01	
	يفوض الصلاحيات للعاملين بطريقة مدروسة	0.814	0.01	
	يتمتع بشخصية قوية	0.716	0.01	
	يتقيد بالقوانين والأنظمة داخل مدرسته	0.723	0.01	
	يخلق جواً من الراحة النفسية مع العاملين	0.600	0.01	
	يشجع على فتح قنوات الاتصال بينه وبين العاملين	0.651	0.01	
النمط التسلسلي	يضع خطط فعالة لتطوير العمل في المدرسة	0.629	0.01	
	يقدم تغذية راجعة للعاملين باستمرار	0.712	0.01	
	يفرض الأوامر والتعليمات على العاملين	0.653	0.01	
	يركز على الأمور الشكلية أكثر من المضمون في العمل	0.760	0.01	
	يمارس أسلوب الأمر والنهي مع العاملين	0.833	0.01	
	ينفرد بالرأي واتخاذ القرارات	0.611	0.01	
	يحمل العاملين مسؤولية الأعمال التي يقومون بها	0.408	0.01	
	تدني الرضا الوظيفي للعاملين	0.450	0.01	
	يتقبل النقد على ما يقوم به من أعمال	0.619	0.01	
	يتصف المناخ الإداري بانخفاض الروح المعنوية	0.534	0.01	
	يتوسع بتفويض الصلاحيات بطريقة غير مدروسة	0.495	0.01	
	النمط التسبيبي	يشارك العاملين بشكل عشوائي في اتخاذ القرارات	0.550	0.01
		يكون دوره استشارياً في أغلب المواقف	0.521	0.01
يحرص على تحقيق الأهداف المرجوة		0.410	0.01	
يهمل التخطيط في أعماله		0.625	0.01	
يلزم العاملين بالعمل المطلوب منهم		0.501	0.01	

0.01	0.607	يعطي تعليمات عامة وغير واضحة
0.01	0.511	يهمل متابعة الاجتماعات المدرسية مع العاملين
0.01	0.681	يهمل متابعة الأنشطة المدرسية
0.01	0.530	يتساهل مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم

جدول رقم (3): معامل ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لمقياس أنماط السلوك القيادي

الأبعاد	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.574	0.01
النمط التسلطي	0.677	0.01
النمط التسيبي	0.444	0.01

يتضح من الجدولين (2) و(3) أن جميع العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يعطي دلالة على صدق الاتساق الداخلي مما يؤكد صدق هذا المقياس وإمكانية الاعتماد عليه في تطبيق الدراسة الحالية. كما تمّ حساب ثبات المقياس وفق طريقة ألفا كرونباخ (Alpha's Cronbach) ذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات المقياس، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

الجدول (4) معامل ثبات مقياس أنماط السلوك القيادي حسب معادلة ألفا كرونباخ

معامل ثبات ألفا كرونباخ	البعد
0.91	النمط الديمقراطي
0.71	النمط التسلطي
0.92	النمط التسيبي
0.73	المقياس الكلي

ويتضح من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات ثبات المقياس ذات قيمة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بقدر جيد من الثبات يجعله صالحاً للاستخدام في الدراسة الحالية.

النتائج والمناقشة:

نتائج سؤال البحث: ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟

لتعرف أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل نمط من الأنماط، كما هو موضح في الجدول رقم (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس أنماط السلوك القيادي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أنماط السلوك القيادي
1	2.824	9.982	56.48	374	النمط الديمقراطي
2	1.427	6.663	28.53	374	النمط التسلطي
3	1.095	4.449	21.89	374	النمط التسيبي

- يبين الجدول رقم (5) أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، يليه في ذلك النمط التسلطي، ثم النمط التسيبي.

هذا ما يدل على أن العاملين راضين عن عملهم و عن إدارتهم وهذا ما عكسته نتائجهم الإيجابية في علاقتهم بالإدارة الديمقراطية و يمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المدير داخل المدرسة فهو يشرف على العمل، و يتدخل مباشرة في كل ما يحيط بالمعلم وما يدعو إلى رفع أو خفض رضاه الوظيفي، من هنا نرى أن أغلب مديري المدارس يعتمدون النمط الديمقراطي بكونه الأسلوب الأفضل في نتائجه التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة أمام كافة المعلمين في التعبير عن آرائهم ، أيضاً لما له من دور كبير في تحسين مستوى الأداء التربوي للمؤسسات التعليمية .

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المعلمين من أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي تبعاً لمُنغِير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صِحّة الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (T) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة الذكور والإناث على مقياس أنماط السلوك القيادي وكل بعد من أبعاده (النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط التسيبي) بحسب متغير الجنس، كما هو واضح في الجدول رقم (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لدلالة الفروق

بين الجنسين على مقياس أنماط السلوك القيادي وأبعاده

القرار	احتمال الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
غير دال	0.444	0.767	10.361	57.01	134	ذكر	النمط الديمقراطي
			9.772	56.18	240	أنثى	
غير دال	0.061	1.693	6.417	29.42	134	ذكر	النمط التسلطي
			6.758	28.03	240	أنثى	
غير دال	0.454	0.749	4.375	22.12	134	ذكر	النمط التسيبي
			4.494	21.76	240	أنثى	
غير دال	0.057	1.942	12.414	108.55	134	ذكر	المقياس الكلي
			12.106	105.97	240	أنثى	

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس أنماط السلوك القيادي وكل بعد من أبعاده (النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط التسيبي)، تُعزى لمُنغِير الجنس (ذكر - أنثى). ويمكن تفسير هذه النتيجة بتقارب الأدوار بين الذكور والإناث في المهام القيادية في المدرسة وهذا يؤكد ضرورة تدريب الذكور

والاناث على ممارسة جميع أنماط القيادة في المؤسسة التعليمية مع جميع العاملين مما يعزز الثقة بالنفس وتحقيق أفضل النتائج للإرتقاء بالواقع التعليمي.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين من أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم).

للتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي الكلي وعلى كل بُعد من أبعاده حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر ذلك في الجدول رقم (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على أبعاد مقياس أنماط السلوك القيادي والمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	معهد	117	55.22	10.291
	إجازة جامعية	208	57.22	9.966
	دبلوم	49	56.31	9.150
النمط التسلسلي	معهد	117	29.16	5.917
	إجازة جامعية	208	27.72	7.041
	دبلوم	49	28.45	6.242
النمط التسلسلي	معهد	117	22.58	4.682
	إجازة جامعية	208	21.61	4.297
	دبلوم	49	21.45	4.421
المقياس الكلي	معهد	117	106.97	12.602
	إجازة جامعية	208	106.55	12.383
	دبلوم	49	108.20	11.019

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي وأبعاده (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط التسلسلي) حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، ويبين الجدول رقم (8) هذه النتائج.

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أنماط السلوك

القيادي لدى المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	300.826	2	150.413	1.514	0.221
	داخل المجموعات	36862.457	371	99.360		
	المجموع	37163.283	373			
النمط التسلسلي	بين المجموعات	363.313	2	181.656	1.162	0.216
	داخل المجموعات	16193.864	371	43.649		
	المجموع	16557.176	373			

0.125	2.089	41.116	2	82.231	بين المجموعات	النمط التسبيبي
		19.683	371	7302.274	داخل المجموعات	
			373	7384.505	المجموع	
0.363	0.363	54.796	2	109.591	بين المجموعات	المقياس الكلي
		150.915	371	55989.342	داخل المجموعات	
			373	56098.933	المجموع	

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس ككل وعلى أبعاده الثلاثة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه قد يعود إلى اتباع مدير المدرسة لنمط قيادي معين قد يرتبط أكثر بسمات الفرد الشخصية، ومهاراته الفكرية والاجتماعية والذاتية، ويكون تأثير هذه السمات والمهارات في اختيار نمط قيادي معين كبير بغض النظر عن مؤهل الشخص العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين من أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي الكلي وعلى كل بُعد من أبعاده حسب متغير سنوات الخبرة، ويظهر ذلك في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على أبعاد مقياس أنماط السلوك القيادي والمقياس ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	72	58.71	8.004
	5 - 10 سنوات	89	56.97	8.003
	أكثر من 10 سنوات	213	55.52	11.159
النمط التسلسلي	أقل من 5 سنوات	72	27.18	6.733
	5 - 10 سنوات	89	28.46	7.438
	أكثر من 10 سنوات	213	29.01	6.253
النمط التسبيبي	أقل من 5 سنوات	72	21.33	3.886
	5 - 10 سنوات	89	21.79	4.909
	أكثر من 10 سنوات	213	22.12	4.428
المقياس الكلي	أقل من 5 سنوات	72	107.22	10.948
	5 - 10 سنوات	89	107.21	11.706
	أكثر من 10 سنوات	213	106.65	12.940

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على مقياس أنماط السلوك القيادي وأبعاده (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط التسبيبي) بحسب متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، وبيّن الجدول رقم (10) هذه النتائج.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أنماط السلوك القيادي لدى المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	576.317	2	288.159	2.922	0.055
	داخل المجموعات	36586.966	371	98.617		
	المجموع	37163.283	373			
النمط التسلسلي	بين المجموعات	181.454	2	90.727	2.055	0.129
	داخل المجموعات	16375.723	371	44.139		
	المجموع	16557.176	373			
النمط التسلسلي	بين المجموعات	34.735	2	17.368	0.877	0.417
	داخل المجموعات	7349.770	371	19.811		
	المجموع	7384.505	373			
المقياس الكلي	بين المجموعات	29.254	2	14.627	0.097	0.908
	داخل المجموعات	56069.679	371	151.131		
	المجموع	56098.933	373			

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس ككل وعلى أبعاده الثلاثة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن السمات الشخصية للفرد تلعب دوراً بالغ الأهمية في تفاعله مع محيطه ، وعليه يكون قد اتبع نمط أو أنماط معينه منذ بداياته، والخبرات الحياتية المتقدمة التي يكتسبها الفرد في مراحل نموه المتأخرة لها دور أيضاً في اكسابه المزيد من الخبرات العلمية والتعليمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تتفق مع دراسة جاموس (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في تقييم درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأساليب القيادة الحديثة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات

- في ضوء الدراسة الحالية ونتائجها، فإن الباحثة تقدم المقترحات الآتية :
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول النمط القيادي وعلاقته بالعديد من المتغيرات.
 - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة.
 - تقديم برنامج تدريبي للمديرين يمكنهم من تطوير ممارساتهم القيادية لرفع مستوى الأداء داخل المدرسة.
 - العمل على تبني أفكار ومقترحات المعلمين البناءة حول تطوير البيئة المدرسية وبالتالي العمل على تعزيز علاقات التعاون في العمل بين المديرين والمعلمين والتي تنعكس على رفع مستوى الأداء والنهوض بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة.

References Arabic in English:

- Al-Thuwaini Tariq. Leadership behavior of public education school principals in the Kingdom of Saudi Arabia from the teachers' point of view. Published MA thesis. Suez College of Education, 2013.
- Jamous Nasreen Ibrahim. The degree of modern leadership practices by school principals of the first cycle of basic education in Damascus. Master's thesis published 2019. ' Al-Baath University Journal
- Issa, Ibrahim Muhammad. Measuring the dimensions of self-concept and its relationship to academic achievement in grades: the ninth, tenth and eleventh in Jordan, Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology, volume four, number two, Damascus, 2008 .
- Haider Ali Haider: The leadership styles prevailing among middle school principals from the point of view of faculty members, Journal of Educational and Psychological Research, No. 26, University of Baghdad, p. 49, 2010 .
- Kamal Salim Downey: Educational Leadership, House of Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2013.
- Dahawi Bayoumi Muhammad and Muhammad Ibrahim Khater: Contemporary Perspectives in the Management of Educational Institutions, House of Arab Thought, Cairo, p.92, 2014.
- Atwi Jawdat Ezzat: Modern School Administration - Its Theoretical Concepts and Practical Applications, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, pp: 25:23, 2009.
- Ismail Ahmed Jalal Hassan: Modern School Administration in the Light of Contemporary Global Trends, Dar Al-Ilm and Al-Iman Publishing and Distribution, Kafr , pp: 25:23, 2009.
- Remondini: Leadership styles and school climate :A comparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International – A 62/03, p.869, 2001.
- Al-Zubairi, Kamal Alwan. Social Psychology. B. The papers for publication and distribution. Jordan, 2003.
- Abu Shaaira, Khaled Muhammad and others, The Reality of Leadership Practices for School Principals in Zarqa Governorate in the Hashemite Kingdom of Jordan, Journal of the Association of Arab Universities, Vol Seventh, issue one, Damascus, 2009 .
- Al-Qaisi, Hana. Educational Administration, Principles, Theories, and Modern Trends, Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2010 .
- Sanchez-Perkins. Ragueneil . Relationships Between Teachers Perceptions Of Principals Leadership Behavior And level Of Work Motivation. Dissertation Abstract, International- A63\02.P.455, 2002.
- Wetherell. Karen M. Principal Leadership Style And Teacher Gop Satisfaction. Dissertation Abstract International A63\02.P.460, 2002 .
- Al-Anzi, Tayseer. Organizational loyalty and its role in raising the productive efficiency of school institutions. Beirut: The Publications Company for Distribution and Publishing, 2004 .
- Harem, Hassan Organizational Behavior The behavior of individuals and groups in business organizations. Wael Publishing House. Jorda, 2009.

Sameh, Abd al-Muttalib Amer). Human behavior in modern organizations. Cairo: Taiba Foundation for Publishing and Distribution, 1st Edition,2010.

Al-Khawaja, Abdul Fattah Muhammad Development of School Administration and Administrative Leadership, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, 2004.

Bashmein, Shakib. An analytical study comparing the formulas used in calculating the size of the random sample. Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies Questions of Economic and Legal Sciences. 36 (5). 100-85. 2014.

Al-Ameri, Ahmed bin Salem. Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government agencies. Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 9, No. 1, p. 2002.