



## درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين

أسماء أحمد حمدان ضهير\*  
الإدارة التربوية، جامعة القرآن الكريم وتأسيل العلوم، السودان

### The degree of practicing multiple leadership among secondary school principals in the southern governorates of Palestine

Asmaa A. H. Duhair \*

Educational Administration, University of Holy Qur'an and Taseel of Sciences, Sudan

\*Corresponding author

maisasoom@gmail.com

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-01-30

تاريخ القبول: 2025-01-18

تاريخ الاستلام: 2024-11-15

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المتعددة من قبل مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، بالإضافة إلى استكشاف وجود فروق في درجة ممارسة القيادة المتعددة تعزى لمتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقامت بتطوير استبانة لقياس ممارسة القيادة المتعددة. شملت عينة الدراسة (150) من المعلمين والمعلمات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بلغت (3.64) مع انحراف معياري قدره (0.351) ووزن نسبي قدره (72.87%)، مما يدل على موافقة كبيرة من أفراد العينة. كما تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة القيادة المتعددة، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور مقارنة بالإناث.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة، القيادة المتعددة، مديري المدارس الثانوية، فلسطين.

#### Abstract

The study aimed to identify the degree of various leadership practices among school principals, The researcher used the descriptive curriculum and, to achieve the knowledge goal, constructed a composite resolution, The study community included all general secondary school teachers in schools, A total of 494 male and female teachers were employed by the Government in the Rafah Directorate, She also used a teacher feedback card (from the educator's point of view), which included a teacher's career goal theme, The main findings of the study included the following The degree of multiple leadership practices among school principals from the teachers' point of view equals (30.4), the standard deviation

(0.301) and the relative weight (77087) means that there is a significant satisfaction (4.21), There are statistically significant differences, at the level of significance (0.05 k0), between the mean of the sample estimates on multiple driving practices in the secondary school range attributable to the heterosexual (male, female) and for the benefit of males.

**Keywords:** Leadership styles, multiple leadership, secondary school principals, Palestine.

## مقدمة:

تعتبر القيادة التربوية من أهم مقومات الأداء المدرسي الناجح، حيث تسهم إيجابيا في تطوير بنى المدرسة، لم تعد مهمة المدرسة تقتصر على إدارة شؤونها اليومية أو تحقيق أهدافها التقليدية فحسب، كما لم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على الحفاظ على النظام، تسجيل حضور الطلاب، أو ضمان إتقانهم للمواد الدراسية. بل أصبح مدير المدرسة القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وهو المسؤول الأول أمام السلطة التعليمية والمجتمع عن توفير البيئة المناسبة لتحقيق أهداف النظام التربوي. في الإدارة المدرسية الحديثة، تركز الجهود على توفير كل الظروف والإمكانات التي تسهم في توجيه المعلمين نحو المسار الصحيح، بما يحقق تحسين العملية التربوية ويعزز دور المدرسة كفاعل رئيسي في خدمة المجتمع. هذا التغيير في أدوار القيادة المدرسية يتماشى مع التحولات في النظرة إلى العملية التربوية والمجتمع، حيث أصبحت المدرسة محورًا للتطوير والتنمية المستدامة (العجارمة، 2012، ص. 4)، وتبرز الحاجة للقيادة المتعددة من أجل النمو بالعلاقة بين المدير القائد والمعلم، وإيجاد مدارس تنعم بالنشاط والعمل بروح الفريق، وتعمل على تقديم منتج عالي الجودة، وتقوم بدورها الفاعل تجاه المجتمع، وبما أن المعلم هو المؤسس، وهو من يلتقي بالجيل، ولأنه من دعائم العملية التعليمية، فإن عملية إعداده وتجهيزه ورفع مستواه من الضروريات الملحة، مما يستلزم ضرورة تغيير النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع، وتحسين أداء المعلم لزيادة فاعليته ورفع مستوى عطاءه وأداءه بما يعكس على الطلبة، فالقائد الحق هو من يخرج قادة (أبو هدا، 2011، ص. 2)، كما وتشير العديد من الدراسات إلى أن تحسين مستوى أداء المعلمين يحتاج إلى تدريب واهتمام من الإدارة العليا، وهذا من أشارت إليه دراسة النمروطي (2017)، إلى أن مراعاة احتياجات المعلمين المهنية، تسهم في تطوير فاعلية أداء العاملين، كما أوصت دراسة صالح (2015) يعد تحسين الأوضاع المادية للمعلمين وزيادة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية أحد الأسس المهمة في تحقيق التطوير التعليمي. كما أن التنمية المهنية للمعلمين تشكل حجر الزاوية في عملية التحديث، حيث تأتي بعد ذلك تنمية المجالات الأخرى. ومن الضروري أن نؤمن بأن المستقبل التربوي يجب أن يكون مختلفًا تمامًا عن الصورة الحالية التي تشهدها التربية اليوم، فهي تكسبهم القدرات الذاتية والمرونة اللازمة التي تتيح لهم المجال لتكوين فريق عمل متكامل يتمتع بروح العمل الجماعي وبالتالي المشاركة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام (الحامد وزيادة العتيبي ومتولي، 2004، ص. 45)، في عصر يتسم بالتغيير المستمر والتطور اللامحدود في جميع جوانب الحياة، لا يمكن للقيادة أن تظل ملتزمة بنمط واحد أو سياسة تربوية ثابتة. هذه الطبيعة المتجددة للقيادة المعاصرة تؤكد حقيقة واضحة، وهي أن مهمة قادة اليوم أصبحت تركز بالدرجة الأولى على إدارة التغيير. فالنظام التربوي، بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية الحيوية، أصبح بحاجة ماسة إلى تطوير القادة التربويين بما يتماشى مع إمكانيات الانفتاح العالمي وما يترافق معه من ثورة في الآمال والطموحات البشرية. لذا، أصبح من الضروري البحث عن ممارسات قيادية جديدة تضمن للمؤسسات تحسين أداء موظفيها بشكل مستمر، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. شهدت الدراسات التي تناولت القيادة المتعددة تزايداً ملحوظاً كأداة لمواجهة التحديات المختلفة. ومن بين هذه الدراسات دراسة (المصري، 2020) التي حملت عنوان "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم". ركزت الدراسة على استكشاف درجة ممارسة القيادة التبادلية من قبل مديري المدارس الثانوية في غزة، ومدى ارتباط هذه الممارسة بمستوى البراعة التنظيمية للمديرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء الدراسة، والتي استهدفت كافة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 4716 معلماً ومعلمة. تم اختيار عينة عشوائية منتظمة بنسبة 10%، بلغ عدد أفرادها 472 معلماً ومعلمة، وتم توزيع استبانة عليهم. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة في معظم المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.02)، وهو ما يعكس نسبة وزن نسبي قدرها 80.4%.

شهدت الأديبات السابقة اهتماماً متزايداً في دراسة القيادة المتعددة كأداة فعالة للتعامل مع التحديات في مجالات متعددة. على سبيل المثال، دراسة (آل منصور، 2019) التي تناولت "درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس الثانوية في محافظة القطيف. شملت عينة الدراسة 487 معلماً، وخلصت إلى أن القيادة التحويلية كانت سائدة بدرجة كبيرة في مدارس القطيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.900.

أما دراسة (صالح، 2019)، فقد تناولت "النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة" في ولاية المدينة بالجزائر، واستخدمت نموذج باس وأفوليو. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط التحويلي كان هو السائد، تلاه النمط التبادلي ثم النمط التسيبي.

في دراسة (قشوع، 2016) التي تناولت "درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في مدارس شمال الضفة الغربية"، تبين أن الأنماط القيادية جاءت بدرجة استجابة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية والنمو المهني للمعلمين.

كذلك، دراسة (الصيفي، 2016) التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات في غزة، أكدت أن الأنماط القيادية السائدة كانت الديمقراطية، المشارك، ثم الأوتوقراطي العادل. وقد تبين أيضاً وجود علاقة طردية بين هذه الأنماط وإدارة التغيير.

أما دراسة (علقم، 2013)، فقد ركزت على العلاقة بين النمط القيادي في المدارس الثانوية ودافعية المعلمين في رام الله والبيرة، وخلصت إلى أن النمط الأوتوقراطي كان الأكثر سائداً، مع وجود علاقة سلبية بينه وبين دافعية المعلمين.

كما أظهرت دراسة (عثمان ووانلابة، 2012) على المدارس الإسلامية في جنوب تايلاند، أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي على دافعية المعلمين.

وأخيراً، دراسة (إسماعيل، 2011) التي تناولت "متطلبات القيادة التربوية الناجحة"، أظهرت أن مديري المدارس يعتمدون على أساليب متعددة في القيادة مثل استشارة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأشارت إلى تحديات مثل تدني مرتبات المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

تسهم القيادة المدرسية المتعددة إيجابياً في تطوير بنى المدرسة الإدارية والمهنية، وبناء على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تعدد أنماط القيادة، وأبرزت أن هناك قصوراً في الأداء القيادي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الثانوية لاحظت أهمية توافر معايير القائد الفعال، والمدير القائد، حيث نجد بعض المديرين يمارس سلطاته بعيداً عن الجو الإنساني، وعن مبدأ الشراكة، والسعي نحو تطوير المدرسة ورفع مستوى أداء معلميه، ومن هنا ارتأت الباحثة ووجدت ضرورة دراسة درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: (ما درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؟)

## وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

## فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف مفهوم القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وذلك من خلال قياس درجة ممارسة هذه القيادة وتحديد العوامل التي قد تؤثر عليها. يتم التركيز على تحليل مدى ممارسة القيادة المتعددة وفقاً لعدة متغيرات، مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق حول كيفية تأثير هذه المتغيرات على أساليب القيادة المتبعة من قبل المديرين في المدارس، وذلك بهدف تحسين الأداء القيادي وتعزيز تطوير النظام التعليمي في المنطقة.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع القيادة في المؤسسات التربوية، والتي تعد ركناً أساسياً في الأداء المدرسي، بل ومحوراً رئيساً من محاور الجودة والاعتماد التي توليها الإدارات التربوية أهمية خاصة، من خلال انعكاسها المباشر على الأداء بكافة مكوناته، وتتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعاً حيوياً هو فعالية القيادة المتعددة لدى أهم المؤسسات التربوية للمجتمع، لتضع يدها على أوجه الضعف والقصور فيها، وتستمد أهميتها كذلك من أهمية المرحلة التي تتناولها وهي مرحلة التعليم الثانوي، والتي تتجه إليها كل الأنظار عاقدةً عليها الأمل لتطوير المجتمع والنهوض بكافة أوضاعه، وتكتسب الدراسة أهميتها من حيث إنها تعمل كتنغذية راجعة - يمكن في ضوء ما تسفر عنه من نتائج - لإعادة النظر في درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رفح، **الحد البشري**: تم اختيار العينة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة رفح، **والحد الموضوعي**: تصميم استبانة لعينة من مدارس مديرية رفح الثانوية، لمعرفة درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، **والحد المكاني**: فلسطين محافظة رفح، **والحد الزمني**: العام الدراسي 2024-2025م.

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة المتعددة:** عملية تأثر الجماعة بموقف معين في فترة زمنية محددة وفي مجموعة من الأحداث المتنوعة تعمل على تحفيز الأفراد للعمل بجدية وإصرار لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه العملية تساهم في تعزيز الدافع لدى الأفراد، مما يخلق بيئة من التعاون والعمل المشترك، حيث يسعى كل فرد لتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن هذه التجربة تمنح الأفراد الخبرة اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، مما يعزز شعورهم بالرضا والإشباع الشخصي والمهني. (نجم، 2011، ص. 23).

**القيادة المتعددة إجرائياً:** تعرفها الباحثة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين باستخدام أنماط قيادية متعددة وسوف تقتصر الباحثة في أنماط القيادة المتعددة على (القيادة الأوتوقراطية، القيادة التشاركية الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية).

**مدير المدرسة:** هو الشخص الذي يتولى قيادة الإدارة المدرسية، ويقوم بتوجيه الأنشطة المدرسية والإشراف عليها ومتابعتها. يتم اختيار هذا الشخص عادة من بين أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها، وفقاً لشروط ومواصفات معينة تتعلق بالكفاءة والقدرة على القيادة. يقوم المدير المدرسي بتنسيق وتنظيم سير العمل في المدرسة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للمؤسسة (هادي ربيع، 2008، ص. 47).

## الإطار النظري:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، سواء كعلم او كممارسة، حيث ظلت القيادة هاجساً على مر العصور الإنسانية، وفي كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والعلمية، تزايدت أهمية القيادة في المنظمات بشكل ملحوظ في العصر الحديث بسبب التحديات المعقدة والمتطلبات المتزايدة التي تواجهها، إضافة إلى المنافسة الحادة والمشاكل التنظيمية والإدارية. أصبح نجاح المنظمات واستمرار تطورها مرهوناً بشكل كبير بالقيادة الفعالة. فقد شهد موضوع القيادة اهتماماً متزايداً من قبل العديد من المفكرين والباحثين منذ العصور القديمة، حيث كانت القيادة تُعتبر عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة أو تنظيم. ومع مرور الوقت، زاد هذا الاهتمام في الفكر المعاصر، نتيجة الحاجة الماسة للمؤسسات إلى قادة يمتلكون القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، مما يجعل القيادة الناجحة أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان الاستدامة والنمو (حريم، 2009، ص. 215؛ اسليم، 2014، ص. 28).

القيادة هي عملية حكيمة تشمل شخصاً يقوم بتوجيه وإرشاد الآخرين لتحقيق أهداف محددة. فهي تُمارس من خلال تأثير مقصود يهدف إلى تنظيم الأنشطة والعلاقات بين الأفراد أو داخل المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية (كنعان، 2009، ص. 87؛ المخلافي، 2009، ص. 29). وزارة التربية والتعليم تعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، وإرشادهم وإقناعهم وحفزهم لتحقيق الأهداف المحددة" (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص. 3). ومن ناحية أخرى، تشير القيادة إلى عملية إلهام الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق النتائج المرجوة (عبوي، 2008، ص. 11).

عرف نجم (Giueek) القيادة باعتبارها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها فرد معين بهدف تشجيع الآخرين وإرشادهم للعمل معاً نحو تحقيق الأهداف. تتجسد القيادة في قدرة الشخص على التأثير على أفراد أو مجموعات، وإرشادهم وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية (الطراونة، 2012، ص. 102).

## أركان القيادة:

القيادة هي عملية اجتماعية تفاعلية لا يمكن أن تحدث في عزلة عن الآخرين؛ فهي تتطلب تفاعلاً بين القائد وجماعته ضمن سياق معين. وتستند القيادة إلى ثلاثة أركان أساسية:



1. **القائد:** هناك نوعان من القادة، القائد الفطري الذي يمتلك موهبة القيادة وسمات شخصية موروثية تجعله مؤهلاً لتولي القيادة، مثل الزعماء الذين يتمتعون بصفات شخصية خاصة بهم. في المقابل، هناك القائد الذي يحتاج إلى تطوير وتنمية مهارات القيادة عن طريق التعليم والتدريب، مثل المديرين في المؤسسات التربوية أو الدوائر الحكومية الذين يسعون لتعزيز مهاراتهم القيادية.
2. **الموقف:** يُعد الموقف عنصرًا أساسيًا في القيادة، حيث أن فردًا ما قد يكون قائدًا في موقف معين بينما لا يكون كذلك في مواقف أخرى. الموقف هو الذي يُبرز القائد ويمنح الفرصة لظهور روح القيادة، ويؤثر بشكل كبير على فعالية القيادة في سياقات مختلفة.
3. **التابعون:** العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بشكل كبير بأفكارهم، واتجاهاتهم، وثقافتهم. وهذا يؤثر على مدى تقبلهم وتفاعلهم مع القائد ومع المواقف القيادية. كلما كان هناك توافق بين القائد ومرؤوسيه، زادت فاعليتهم به وبأهدافه، مما يعزز فهمهم وإدراكهم للأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها. (أبو زعبيتر، 2009، ص. 17)

### القيادة وعلاقتها بالإدارة المدرسية:

القيادة هي عملية تفاعلية حية تتطلب من القائد أن يطور أدوارًا مختلفة بناءً على طبيعة الموقف وإمكانياته الشخصية. قد تشمل هذه الأدوار وضع السياسات وأحيانًا تنفيذها، بالإضافة إلى تطوير أساليب القيادة وطرق التعامل مع التحديات. من الضروري أن يمتلك القائد الإداري نفوذًا شخصيًا لدى العاملين، ويعتمد على سلطة غير رسمية تعزز من تأثيره وتساعد على ممارسة القيادة الواعية.

تعتمد القيادة الإدارية على أربعة أسس رئيسية، وهي: تحديد القائد لمكانة كل شخص ضمن الفريق، وتهيئة الفرص التي تمكن الأفراد من استثمار إمكانياتهم بالكامل، وتقديم التعزيز والثناء في الوقت المناسب، وأخيرًا إطلاع الجميع على التغييرات التي قد تؤثر على عملهم (مرسي، 2001، ص. 123). العلاقة بين القيادة والإدارة إذاً هي علاقة وثيقة وقوية، حيث يحتاج مدير المدرسة إلى دمج القيادة والإدارة بفعالية.

كقائد، تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات إدارية يجب أن يؤديها بروح قيادية تُحفّز العاملين على العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز انتمائهم للمدرسة. يجب أن يكون مدير المدرسة القائد مثلاً يحتذى به على المستويين النفسي والعقلي، وأن يتفهم دوره القيادي بشكل كامل. كما ينبغي له أن يشجع المعلمين على العمل كفريق واحد، بحيث يستثمر كل منهم طاقاته ويساهم بأقصى جهده لتحقيق الأهداف المدرسية. لا يمكن لمدير المدرسة أن يؤدي هذا الدور بفاعلية إلا إذا كان قائدًا بالفعل، قولاً وفعلاً.

### المفاتيح الأربعة للقيادة:

1. القيادة تمتاز بعدد من السمات الأساسية التي تساهم في نجاح القائد في أداء مهامه، ومن أبرز هذه السمات: **الاستقرار العاطفي ورباطة الجأش:** يتجسد ذلك في قدرة القائد على الحفاظ على هدوئه وثقته بنفسه في مختلف المواقف، وخاصة في الأوقات التي تشهد ضغوطاً شديدة. كما يتمكن من توقع التطورات القادمة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
2. **الاعتراف بالخطأ:** القائد الفعال يجب أن يمتلك شجاعة الاعتراف بأخطائه بدلاً من محاولة إخفائها أو إلقاء اللوم على الآخرين. هذه الصفة تعكس القوة والقدرة على التعلم من الأخطاء لتعزيز الأداء المستقبلي.
3. **المهارات الشخصية الجيدة والتعامل الجيد:** تشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين، والإقناع بدون اللجوء إلى الأساليب القسرية أو السلبية. كما يتطلب الأمر قدرة على بناء علاقات جيدة مع الفريق وتوجيههم بما يعزز من العمل الجماعي.

4. اتساع الفكر (الاطلاع الواسع) :يجب على القائد أن يكون ذا اطلاع واسع في مجالات متنوعة وغير مقتصر على مجاله التخصصي فقط. هذه القدرة تعزز من فهمه للأمور بشكل شامل وتمكنه من اتخاذ قرارات أفضل بناءً على رؤى متعددة.(محبوبة، 2011، ص 29)

#### أنماط الإدارة المدرسية:

نظرًا الدور القائد التربوي المهم في تحسين أداء مؤسسته، فقد أولت التربية اهتمامًا كبيرًا بإعداد قادة تربويين قادرين على توجيه مؤسساتهم نحو التجديد والتطوير. وقد تنوعت الأنماط القيادية وختلفت، ولكل منها ميزاته ودوره في تطوير الأداء. ويُعرّف النمط القيادي بأنه سلوك متكرر يظهر من القائد على مدار فترة طويلة من الزمن، ويعكس خبراته وتعليمه وتدريبه (أبو النصر، 2009، ص. 121).

**القيادة التحويلية:** تُعرف القيادة التحويلية، وفقًا لـ(Northouse)، بأنها عملية تفاعل بناء بين القائد والمتابعين تساهم في زيادة دافعيتهم وأخلاقياتهم نحو تحقيق رؤية محددة تساهم في المصلحة العامة (Northouse, 2013, p. 186).

**نظرية القيادة التحويلية:** نشأت نظرية القيادة التحويلية كنتيجة لتطور نظرية القيادة التبادلية، التي كانت في البداية تركز على تحقيق المنافع الاقتصادية والمكافآت المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. أما القيادة التحويلية، فقد ركزت على الأبعاد الأخلاقية التي تميز العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، إذ تركز على التحفيز الذي يقوم به القائد من خلال القيم والمبادئ الأخلاقية التي تشترك فيها جميع الأطراف. ويُعتبر بيرنز المؤسس الأول لهذه النظرية في عام 1978م، حيث قام بتطوير مبادئ القيادة التبادلية وأدخل عليها بُعدًا أخلاقيًا يعزز الالتزام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. قدم بيرنز لأول مرة تعريفًا شاملاً للقيادة، حيث أشار إلى أن القادة يعملون على تحفيز أتباعهم عبر القيم المشتركة والطموحات التي يتشارك فيها القائد ومرؤوسوه، مما يساهم في بناء علاقات متينة تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة. كما قام بيرنز بتمييز نوعين من القيادة: القيادة التبادلية التي تركز على المكافآت والتبادل، والقيادة التحويلية التي تهدف إلى إحداث تغييرات دائمة من خلال التحفيز والابتكار (العمرى، 2004، ص. 27). يعرّف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية مشتركة يسعى فيها القائد والتابعون إلى تعزيز بعضهم البعض لتحقيق أعلى مستويات من الدافعية والقيم الأخلاقية، اعتمادًا على مفاهيم مثل الحرية، العدالة، المساواة، والسلام (العنبي، 2005، ص. 6).

#### أهمية القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث نقلة نوعية في القيم والقناعات والتوجهات، مما يساهم في تحقيق نتائج مستقبلية أفضل. هذه القيادة تعتمد على التغيير والتطوير، حيث يلعب القائد دورًا حيويًا في المخاطرة من أجل التحول والتغيير. وأهمية القيادة التحويلية تكمن في قدرتها على تطبيق هذه المبادئ في عدة جوانب أساسية، كما يرى مطر (2014) في النقاط التالية:

1. الأساليب الإدارية المتقنة: القيادة التحويلية تتميز بأساليب إدارية عالية الجودة، مما يجعلها فعالة في تحقيق التطوير.
2. إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية: تساهم القيادة التحويلية في تحفيز الأفراد داخل المؤسسات وتعزيز قدراتهم لتحقيق الأهداف.
3. القيادة الثقافية: تركز القيادة التحويلية على تعزيز القيم الثقافية التي تساهم في تطوير المنظمة بشكل مستدام.
4. القيادة الإنسانية: تشمل القيادة التحويلية القدرة على تحفيز الأفراد وتحقيق علاقات اجتماعية إيجابية تدعم بيئة العمل (مطر، 2014، ص. 175).

من وجهة نظر الباحثة، فإن القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية لها أهمية كبيرة في رفع مستوى الثقة لدى المعلمين، مما يعزز من الولاء التنظيمي والانتماء، ويؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

### النظرية التبادلية:

تقوم النظرية التبادلية على مبدأ التبادل أو المقايضة بين القائد والأتباع. في هذا النموذج، يقوم القائد بتحديد المهام المطلوبة من الأتباع ومستوى الإنجاز الذي ينبغي تحقيقه مقابل الحصول على المكافآت. إذ تعتمد العملية على تبادل المنافع بين القائد والتابعين: القائد يحقق أهدافه، بينما يحصل الأتباع على الحوافز والمكافآت (المخلافي، 2009، ص. 259).

في عام 1978م، طور هولاندر أول نموذج للقيادة التبادلية، حيث اعتبر القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات المستمرة بين القائد والمرؤوسين. وقد أشار بعض الباحثين إلى هذه النظرية على أنها القيادة الإجرائية أو التعاملية، حيث يبدأ الطرفان في العمل وفقاً لتوقعات بعضهم البعض، عبر مفاهيم مثل الحب والإقناع والعلاقات المشتركة بين القائد ومرؤوسيه (الجهني، 2013، ص. 71).

### مفهوم القيادة التبادلية:

وفقاً للنجار (2019)، تعرف القيادة التبادلية بأنها معادلة لتبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، حيث يسعى القائد إلى توفير بيئة ملائمة تساهم في زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف باستخدام المكافآت والعقوبات. كما يعرفها غانم (2017) بأنها نوع من القيادة تقوم على تبادل المنافع والمصالح المشتركة بين القائد وأتباعه، وبين الأتباع أنفسهم، مما يعزز من تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي هذا السياق، تتفق الباحثة مع الرأي القائل بأن القيادة التبادلية هي عملية تبادل منافع، تهدف إلى تحفيز الأتباع من خلال توفير مكافآت وإجراءات إدارية، وتدور أساساً حول المبادلات والمساومات بين القائد وتابعيه.

### خصائص القيادة التبادلية:

- يعتمد على مبدأ التبادل بين القائد وأتباعه.
- يتم التبادل عبر توضيح المهام المطلوبة من المرؤوسين وإظهار التفهم لمشاعرهم.
- القائد التبادلي يقدم الدعم للمرؤوسين بناءً على شروط محددة أو من خلال أسلوب الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد التبادلي أسلوب "الإدارة بالاستثناء"، أي التدخل فقط عند حدوث مشكلات أو عندما تصبح الحاجة ملحة.
- يركز على تحسين الأداء الوظيفي والاهتمام بنوعية العمل.
- ضغط العمل في هذا النمط قد يمنع من إجراء تقييم دقيق للأداء.
- يتميز هذا النمط بالنهج الديمقراطي في إدارة العلاقات بين القائد ومرؤوسيه. (العجمي، 2010، ص. 89).
- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين في المؤسسة، حيث يربط القائد التبادلي بين التقدير والمكافآت وبين العمل الجيد والأداء المتميز.
- تحديد أهداف العاملين وفقاً للوائح والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة في ممارسة نشاطها، ومن ثم فإن القائد يصمم هيكل إجراءات، ويكلف المجموعات والعاملين في ضوء الأهداف التي يحددها.
- تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في حالات الفشل أو المشكلات المتعلقة بالعمل. (أبو سبع، 2016، ص. 799).



## القيادة التشاركية:

يعتبر العمل التشاركي أحد أسس النجاح الجماعي في مختلف المجتمعات، وقد استمر هذا النوع من القيادة منذ العصور القديمة ولا يرتبط بمجتمع معين. يعتمد العمل الجماعي التشاركي على فكرة أن الناس بحاجة إلى قيادة تشاركية تشركهم في اتخاذ القرارات، وتساهم في توجيههم نحو تحقيق أهدافهم المشتركة. هذا المفهوم يعد جزءًا من ثقافة المجتمعات الغربية، خاصةً مع تطور الديمقراطية والإيمان بأهمية العمل الجماعي. ولكن، ليست المجتمعات الغربية وحدها من تقدر القيادة التشاركية، بل يزخر الإسلام أيضًا بالعديد من الشواهد التي تدل على هذا التوجه، حيث يعتبر الشورى ركناً أساسياً من أركان القيادة في الإسلام. كما ورد في القرآن الكريم في عدة مواضع، مثل قوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى: 38)، مما يعكس أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في العمل والإنجاز.

وفي السياق التربوي والإداري، تعني القيادة التشاركية مشاركة القائد مع مرؤوسيه في صنع القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل جماعي. يبدأ هذا من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، وصولاً إلى تنفيذها ومتابعة تقدمها. وتعني المشاركة أن القائد يدعو مرؤوسيه لمناقشة المشكلات الإدارية التي يواجهها والعمل على إيجاد حلول فعالة. هذا النوع من القيادة يخلق الثقة بين القائد ومرؤوسيه، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، خصوصاً عندما يأخذ بتوصياتهم ومقترحاتهم، سواء كانت فردية أو جماعية، مما يساهم في تحديد الأهداف بشكل أفضل (القيسي، 2010، ص. 159).

وبغض النظر عن تعدد تعريفات القيادة التشاركية واختلافها بين الباحثين، فإن ما يجمع هذه التعريفات هو أن القيادة التشاركية تعني أن المرؤوسين يساهمون في اتخاذ القرارات الإدارية بدرجات متفاوتة. إذ يقوم القائد بتفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وفي بيئة يسودها الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة (السفياني، 2012، ص. 28). القيادة التشاركية هي نمط من القيادة يعتمد على التعاون المستمر بين القائد ومرؤوسيه، حيث يهدف إلى تشخيص المشكلات المشتركة، ودعم الجهود الجماعية في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية بشكل مشترك. يُعد هذا الأسلوب من بين أكثر أنماط القيادة أهمية، إذ يقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي بين القائد وفريقه. في هذا النمط، يتم إشراك المرؤوسين بشكل فعال في تحديد الأهداف وتحقيقها، مما يؤدي إلى تحسين سلوكياتهم وطرق تفكيرهم (الحريري، 2010، ص. 139).

تنسجم القيادة التشاركية بدراسة الاحتياجات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بشكل مبدع لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وحمايتهم من التسلط أو العنف، وتعتمد على المرونة والروح البشوشة. تشجع هذه القيادة المبادرة والابتكار، وتحترم جميع الأفراد بغض النظر عن مناصبهم. كما تدفع المرؤوسين نحو تطوير أنفسهم من خلال منحهم فرصاً للنمو المهني والوظيفي. ومن خصائص القيادة التشاركية أيضاً تحديد الأهداف بوضوح، والاتصال الفعال، وتعزيز الدافعية للعمل الجماعي، بما يضمن تحقيق الأهداف بطريقة عادلة وإنسانية (الحريري، 2010، ص. 139).

وتسعى القيادة التشاركية إلى منح الموظفين صلاحيات إضافية وتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية. إن المشاركة في هذا النمط هي عملية مستمرة ومنظمة، مما يختلف عن القيادة الديمقراطية التي قد تكون مشاركتها غير منتظمة أو غير مستمرة، على الرغم من أن كل نمط تشاركي هو ديمقراطي، لكن ليس كل نمط ديمقراطي يعتبر تشاركياً (المحمادي، 2015، ص. 38).

**أهمية القيادة التشاركية:** تنبع أهمية القيادة التشاركية من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال القدرة على التأثير بالمرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وإقامة علاقات إنسانية طيبة بين القائد والمرؤوسين، وتتضح أهمية التزام القادة في المؤسسات التعليمية بنمط القيادة التشاركية لما يمكن أن يتحقق للمؤسسة والمرؤوسين والقائد من الكثير من الإيجابيات، حيث أن القيادة التشاركية تركز على ركائز مهمة وأساسية للفعالية، ألا وهي الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومراعاة الجوانب الإنسانية، والمشاركة في صنع القرارات الهامة، تعد القيادة التشاركية من الأنماط الإدارية الهامة التي استفادت بشكل

كبير من النظريات السابقة، حيث تركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. وقد أصبح هذا النمط شائعاً في العديد من الأنظمة الإدارية الحديثة نظراً لتأثيره الكبير على نتائج العملية الإدارية. من أبرز هذه النتائج: اتخاذ قرارات صائبة، تعزيز الكفاءة الإنتاجية والخدمية للمؤسسة، بناء جو من التعاون والثقة بين الإدارة والموظفين، وتحقيق تأثيرات إيجابية على الروح المعنوية للعاملين. تُعتبر القيادة التشاركية أسلوباً مهماً لأنه يجمع بين الاستفادة من الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين ويشجعهم على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز النتائج الإدارية ويحقق بيئة عمل أكثر فعالية. (أبو عيطة، 2013، ص. 13).

**القيادة الأوتوقراطية:** يتسم هذا النمط من القيادة بالطابع التعسفي، حيث يعتمد القائد على السلطة المخولة له لإجبار مرؤوسيه على تنفيذ أعمال تتماشى مع إرادته وأهوائه الشخصية. يستخدم القائد أسلوب التهديد والوعيد لتحقيق أهدافه، ولا يظهر اهتماماً بأفكار مرؤوسيه، وغالباً ما ينسب النجاح إلى نفسه دون أن يعترف بمساهمات الآخرين. يفضل هذا النمط أسلوب الإشراف المباشر على العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى المرؤوسين بسبب القلق المستمر وعدم الاستقرار النفسي (عباس، 2012، ص. 136).

أما من منظور المدير الأوتوقراطي في المدرسة، فيعتقد أن مسؤولياته تقتصر على اتخاذ القرارات وتوجيه التعليمات، مع متابعة التنفيذ بشكل دقيق. ويُعتبر العمل من أولوياته الأساسية، بينما يرى أن مصالح العاملين في المدرسة قد تتعارض مع مصالح العمل (عطوي، 2014، ص. 24).

#### **خصائص القيادة الأوتوقراطية:**

1. يتسم القائد الأوتوقراطي بالحزم والانضباط في إدارة المؤسسة، ولا يقبل النقد من الآخرين.
2. لا يفوض القائد سلطاته لأي شخص آخر، بل يحتفظ بكل المسؤوليات بنفسه مما يجنب المؤسسة التدهور ويضمن عدم تعطيل العمل.
3. يرفض الاستماع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات؛ حيث يفضل أن تُعرض عليه المشكلات ليقوم بدراستها واتخاذ القرارات بنفسه.
4. يعتمد في قيادته على الأوامر والتعليمات الصادرة له من القيادات العليا (خوجا، 2009، ص. 35).
5. يعتاد القائد الأوتوقراطي على نسب النجاح لنفسه، ويقلل من جهود الآخرين، ويلقي اللوم على مرؤوسيه في حالة الفشل.
6. ينظر إلى العاملين معه على أنهم آلات مادية ذات مهام إنتاجية فقط، ولا يعير اهتماماً للجانب الإنساني.
7. يركز القائد على إنجاز العمل ويعطي أولوية له دون أن يولي الكثير من الاهتمام للعلاقات الإنسانية في مكان العمل.
8. قد يكون لبعض أشكال هذا النمط القيادي فاعلية في بعض الظروف والمواقف التي تتطلبه، حيث أكدت الدراسات التي أجراها ماكموري وبروم مان أن القيادة الأوتوقراطية قد تكون غير مناسبة في بعض الحالات، ولكنها قد تكون فعالة في مواقف معينة، خاصة عندما تكون الظروف تتطلب تطبيقها. كما أن استخدامها بحكمة يتماشى مع بعض أنواع الموظفين الذين يصعب إقناعهم بأساليب أخرى (أحمودة، 2017، ص. 92).
9. يركز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده ويتخذ القرارات منفرداً، مما يؤدي إلى قمع روح المبادرة والابتكار لدى مرؤوسيه. كما يؤثر ذلك سلباً على الروح المعنوية، ويقلل من الكفاءة والتعاون والولاء في العمل، ما يسبب زيادة في الشكاوى والنزاعات داخل المنظمة (الشماع وحمود، 2002، ص. 56).

ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الفعالة يجب أن تتجنب اعتماد هذا الأسلوب في القيادة، حيث إن استخدامه يؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية، مما يسهم في زيادة التوتر والكرهية بين العاملين. كما أن الاعتماد على المدير كالمسؤول الوحيد في اتخاذ القرارات قد يعرقل استمرارية العمل ويؤثر سلباً على الأداء الجماعي. لذلك، من الضروري تبني أساليب قيادة تشجع على التعاون والمشاركة من جميع أفراد الفريق التعليمي، مما يعزز من فعالية العمل ويسهم في خلق بيئة مدرسية صحية وإيجابية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**منهج الدراسة:** استناداً إلى مراجعة الباحثة للأدب النظري والدراسات السابقة وفهمها العميق لجوانب وأبعاد الظاهرة المتعلقة بموضوع البحث، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اختارت الباحثة استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للحصول على بيانات دقيقة وشاملة تتعلق بمشكلة الدراسة. يهدف هذا المنهج إلى تقديم فهم أفضل وأكثر وضوحاً للظاهرة قيد البحث، وذلك من خلال توزيع استبانة تهدف إلى جمع الإجابات المناسبة على تساؤلات الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي الثانوية العامة في المدارس الحكومية بمديرية تعليم رفح، وقد بلغ إجمالي عددهم (494) معلماً ومعلمة، المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، غزة - الإدارة العامة للشئون الإدارية، 2023).

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على هذه العينة للتحقق من صلاحية الأداة للاستخدام مع المجتمع الكلي للدراسة. تم ذلك من خلال حساب معامل الصدق والثبات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة. كما قامت الباحثة باختيار العينة الميدانية بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة الفعلية للدراسة (221) معلماً ومعلمة.

### المتغيرات الديموغرافية للدراسة:

تُوردُ الباحثة فيما يلي وصفاً دقيقاً وتفسيراً علمياً لمتغيرات الدراسة الشخصية، حيث يبين التكرارات، والنسب المئوية لتوزيع أفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة):

### جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة الكلية وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة %	التكرار	المتغير	البيان
36.2	80	ذكر	الجنس
63.8	141	أنثى	
100	221	المجموع	
81	179	بكالوريوس	المؤهل العلمي
13.6	30	ماجستير	
5.4	12	دكتوراه	
100	221	المجموع	
2.3	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
1.8	4	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
95.9	212	10 سنوات فأكثر	
100	221	المجموع	

أداة الدراسة: قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة رئيسة كونها الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات الميدانية، وتكونت استبانة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس، ويتكون من (4) أبعاد البعد الأول: القيادة الديمقراطية والتشاركية، ويتكون من (12) فقرة، البعد الثاني: القيادة التحويلية، ويتكون من (10) فقرات، والبعد الثالث: القيادة التبادلية، ويتكون من (9) فقرات، والبعد الرابع: القيادة الأوتوقراطية، ويتكون من (9) فقرات.

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بعدة طرق هي:

أ- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** عرضت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى بعض المختصين في مجالات العمل المختلفة. وقد قام المحكمون مشكورين بتحكيم الأداة وتقديم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم. استناداً إلى هذه الملاحظات، أجرت الباحثة التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، سواء من خلال تعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

ب- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

**جدول (2):** معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

المحور الأول (القيادة المتعددة لدى مديري المدارس)							
البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
القيادة الأوتوقراطية		القيادة التبادلية		القيادة التحويلية		القيادة الديمقراطية والتشاركية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.695**	1	.756**	1	.745**	1	.625**	1
.784**	2	.748**	2	.695**	2	.754**	2
.585**	3	.585*	3	.856*	3	.585**	3
.695**	4	.695**	4	.753**	4	.625**	4
.784**	5	.789**	5	.847**	5	.754**	5
.586**	6	.847**	6	.586**	6	.586**	6
.789**	7	.585**	7	.745**	7	.696**	7
.754**	8	.658**	8	.695**	8	.798**	8
.658**	9	.751**	9	.789**	9	.526**	9
				.546**	10	.789**	10
						.625**	11
						.898**	12

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط للمحور الأول والثاني دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، و ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج-الصدق البنائي:

جدول (3): معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

المحور الأول: القيادة المتعددة لدى مديري المدارس				
م	البعد	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (sig.)
1.	القيادة الديمقراطية والتشاركية	12	.770**	.000**
2.	القيادة التحويلية	10	.827**	.000**
3.	القيادة التبادلية	9	.892**	.000**
4.	القيادة الأوتوقراطية	9	.377*	.040*

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، و  $(\alpha \geq 0.05)$  وبذلك تعد أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. < ثبات الاستبانة: تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

### جدول (4): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	ثبات كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط
1.	القيادة الديمقراطية والتشاركية	12	.898	.609	.757
2.	القيادة التحويلية	10	.921	.714	.833
3.	القيادة التبادلية	9	.898	.623	.769
4.	القيادة الأوتوقراطية	9	.901	.631	.775

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتضح أن معامل ثبات ألفا كرونباخ مرتفع، وأن قيمة معامل الارتباط المصحح (سبيرمان براون) مناسبة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما طمأن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة). فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابع لها. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق البنائي للاستبانة، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له. لتأكيد ثبات فقرات الاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية. كما تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لتبسيط العملية الإحصائية ووصف عينة الدراسة المبحوثة.



تم تطبيق اختبار **T-Test** لعينتين مستقلتين (**Independent Samples T Test**) لاختبار الفروق بين مجموعات معينة. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**) لاختبار الفروق بين أكثر من ثلاث عينات مستقلة. وأخيراً، تم تطبيق اختبار **Scheffe** لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات.

المحك المعتمد في الدراسة:

جدول (5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة.

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20%-36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80-2.60	أكبر من 36%-52%	قليلة
أكبر من 2.60-3.40	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.40-4.20	أكبر من 68%-84%	كبيرة
أكبر من 4.20-5	أكبر من 84%-100%	كبيرة جداً

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، مع التركيز على أعلى فقرة وأدنى فقرة في الاستبانة. تم تفسير نتائج هذه الفقرات لتقديم رؤى واضحة حول الموضوع المدروس. وقد شملت هذه العملية تحديد الفقرات التي حصلت على أعلى درجات من حيث التقييمات والإجابات، وكذلك الفقرات التي حصلت على أقل درجات، مما أتاح للباحثة إمكانية تقديم تفسير وتحليل معمق للنتائج واستخلاص الاستنتاجات المهمة حول جوانب الدراسة المختلفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيراتها:

1- ما درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لأبعاد المحور الأول، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) تحليل أبعاد الاستبانة.

م	محور القيادة المتعددة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	القيادة الديمقراطية والتشاركية	4.02	.582	80.41	1
2.	القيادة التحويلية	3.96	.586	79.29	3
3.	القيادة التبادلية	4.01	.561	80.24	2
4.	القيادة الأوتوقراطية	2.5765	.810	51.53	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.64	.351	72.87	

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين يساوي (3.64)، والانحراف المعياري يساوي (0.351)، والوزن النسبي (72.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تنوع مستويات القيادة لدى المدراء وهذا أدى الى تعزيز مستوى الرضا لدى المعلمين وبناء الثقة التي تشعر المعلمين بأنهم أكثر كفاءة في بيئة مدرسية قيادية.

- تلقى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية عدداً كبيراً من الدورات التدريبية التي أسهمت بشكل فاعل في امتلاكهم مهارات القيادة المتعددة.

- معظم مديري المدارس يروجون النهج القائم على توزيع السلطة والمسؤوليات بين المعلمين والإداريين في المدرسة، وهذا النمط من القيادة يعتمد على تفعيل قدرات وإمكانيات جميع الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المدرسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (المصري، 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت مرتفعة بشكل عام في جميع المجالات، حيث بلغت (4.02) بوزن نسبي قدره (80.4)%. كما تتماشى مع دراسة (آل منصور، 2014) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.900). كما أن هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (النمروطي، 2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث بلغ وزنها النسبي (74.2)%.

ومع ذلك، تختلف نتائج هذه الدراسة بشكل نسبي عن دراسة (علقم، 2013) التي أظهرت أن النمط الأوتوقراطي كان السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين.

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

يتضح من الجدول (6) أن البعد الأول " القيادة الديمقراطية والتشاركية" قد حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (80.41%) وبدرجة (كبيرة)، أما البعد الثالث " القيادة التبادلية" فقد حصل على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (80.24%)، وبدرجة (كبيرة)، أما البعد الثاني " القيادة التحويلية" حصل على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (79.29%) وبدرجة (كبيرة)، أما البعد الرابع " القيادة الأوتوقراطية" حصل على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي (51.53%) وبدرجة (قليلة)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- زيادة الاتجاه نحو ممارسة أنماط القيادة الحديثة وخصوصاً القيادة الديمقراطية التشاركية التي حصلت على المرتبة الأولى من قبل مديري المدارس وينسجم هذا مع اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة التي تركز على الاهتمام بحاجات المعلمين وتراعي العلاقات الإنسانية، وتشارك المعلم وتشعره بالمسؤولية، مما يؤدي إلى رضا المعلم وزيادة مستوى الأداء وحبه للعمل.

- أما القيادة الأوتوقراطية فقد احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة قليلة، لزيادة الوعي لدى مديري المدارس بسلبيات ممارسة هذا النمط وما له من آثار سلبية على المعلمين وهي نقص الشعور بالمسؤولية في المدرسة، تحجب المشاركة في صنع القرار، تقييد الإبداع والابتكار، قلة التفاعل والمشاركة.

**تحليل فقرات المحور الأول (القيادة المتعددة):**

**تحليل فقرات البعد الأول " القيادة الديمقراطية والتشاركية ":**

يبين الجدول (7) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل

فقرة من فقرات البعد الأول:

جدول (7): تحليل فقرات البعد الأول.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتجنب مدير المدرسة التحيز لمعلم دون الآخر	3.61	1.251	72.22	12
2.	يعمل على حل المشكلات التي تواجه المعلمين	4.16	0.737	83.17	3
3.	يزود المعلمين بالنصائح والارشادات اللازمة في العمل	4.22	0.757	84.43	2
4.	يعزز الثقة بينه وبين المعلمين	4.06	0.890	81.18	7
5.	يوجه النقد للمعلمين بموضوعية	3.81	0.862	76.29	11
6.	يتعامل مع المعلمين باحترام متبادل	4.31	0.754	86.15	1
7.	يشارك المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية	3.87	0.959	77.47	9
8.	يقود المعلمين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم	4.10	0.772	81.90	5
9.	يتخذ القرارات الاستراتيجية بالشراكة مع المعلمين للوصول الى قرار مثالي	3.86	0.884	77.29	10
10.	يبث شعور الرقابة الذاتية في نفوس المعلمين	4.10	0.729	81.90	6
11.	يتيح للمعلمين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم	4.05	0.810	81.00	8
12.	يتيح الفرصة للنمو المهني والوظيفي لدى المعلمين	4.10	0.726	81.99	4

تبين من الجدول (7) أن أعلى فقرة في هذا البعد هي: الفقرة رقم (6) احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة جداً)، ووزن نسبي (86.15%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- من أهم إيجابيات القيادة التشاركية الديمقراطية أن المدير يتعامل مع المعلمين باحترام، مما يفرض احترامه على المعلمين وتكون متبادلة، ويؤدي الى زيادة في الأداء، بالإضافة إلى تلقي مديري المدارس ومديراتها دورات تدريبية في تجويد العمل الحكومي ومن ضمنها احترام المعلمين.

وأن أدنى فقرة في البعد هي: الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (72.22%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- على الرغم من حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة وهذا يعزو إلى أن مدير المدرسة يمتلك العديد من الصفات التي تتصف بالنزاهة والشفافية والعدالة.

تحليل فقرات البعد الثاني "القيادة التحويلية":

يبين الجدول (5.7) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني:

**جدول (8): تحليل فقرات البُعد الثاني.**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يحول المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين لإنجاز المهام المشتركة	3.93	0.710	78.55	6
2.	يتصرف المدير بروح الفريق الواحد	4.02	0.789	80.45	3
3.	يزود الهيئة التدريسية بالرؤية والرسالة الخاصة به	4.14	0.713	82.71	1
4.	يكسب الهيئة التدريسية شعور الثقة بأنفسهم	4.02	0.847	80.36	4
5.	يحفز المعلمين ويشجعهم على الابتكار	4.09	0.796	81.72	2
6.	يبتكر طرق جديدة للتعامل مع المشكلات	3.77	0.891	75.48	10
7.	يستمتع بعناية لاحتياجات المعلمين	3.90	0.876	78.10	8
8.	يستخدم التفويض في سبيل تنمية مهارات معلميه على التعامل مع مختلف التحديات	3.97	0.729	79.37	5
9.	يعمل على تحمل المخاطر وتهيئة الفرص المناسبة	3.92	0.715	78.37	7
10.	يبث روح المنافسة لدى مرؤوسيه	3.89	0.804	77.74	9

تبين من الجدول (8) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي:

الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (82.71%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- هناك عملية تشاركية بنائية بين المدير والمعلم، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية مستقبلية ملهمة ومحددة تصب في المصلحة العامة.

وأن أدنى فقرة في البُعد هي:

الفقرة رقم (6) احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (75.48%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- أن المدير يحاول أن يبتكر طرقاً جديدة للتعامل مع المشكلات، كما أنه يشجع على تطوير فرص الاستفادة من القدرات الإبداعية للمعلمين وتحفيزهم بتقديم حلول مبتكرة للتحديات.

**تحليل فقرات البُعد الثالث "القيادة التبادلية":**

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث:

**جدول (9): تحليل فقرات البُعد الثالث.**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتبادل مدير المدرسة الأفكار والمقترحات بينه وبين المعلمين	4.07	0.643	81.45	3
2.	يدعم المعلمين بترغيبهم نحو الإنجاز	4.13	0.702	82.53	2
3.	يتبع أسلوب التدخل عند الضرورة	3.97	0.768	79.46	6
4.	يحث المعلمين على الشعور بالرضى الوظيفي	3.96	0.819	79.28	7
5.	يربط بين التقدير والمكافآت وبين العمل الجيد والأداء المتميز	3.78	0.939	75.57	9

5	80.72	0.738	4.04	يكف المعلمين بالعمل في مجموعات ضمن الأهداف التي يحددها	6.
1	83.35	0.614	4.17	يتدخل في حالات تقصير المعلمين أو في مشكلات تواجههم	7.
4	80.90	0.785	4.05	يعمل المدير على بناء الثقة من خلال العلاقات التعاونية	8.
8	78.82	0.880	3.94	يراعي المدير ظروف المعلمين عند توزيعه للمهام	9.

تبين من الجدول (9) أن أعلى فقرة في هذا البعد هي: الفقرة رقم (7) احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (83.35%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- المدير الذي يتبنى فكرة القيادة التبادلية يكون قائماً على مناقشته لما هو مطلوب من المعلمين من مهام ومسئوليات، كما أن القيادة تتبنى ممارسة النقد التصحيحي وهو الإدارة بالاستثناء، حيث يتدخل في تصحيح أي مشكلة تواجه المعلم.

وأن أدنى فقرة في البعد هي: الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (75.57%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- هذا نابغ من ممارسة مدير المدرسة لدوره الفاعل في القيادة التبادلية ووعيه بأهمية التعزيز للمعلم، وارتباط التعزيز بمستوى وفاعلية الأداء الإيجابي الفاعل لدى المعلم.

#### تحليل فقرات البعد الرابع "القيادة الأوتوقراطية":

يبين الجدول (10) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الرابع:

#### جدول (10): تحليل فقرات البعد الرابع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يرفض مدير المدرسة تقبل النقد الموجه له	2.80	1.183	55.93	2
2.	ينظر للمعلمين على أنهم آلات لها مهام إنتاجية مادية بحتة	2.33	1.117	46.52	6
3.	يركز على العمل ولا يلتفت الى العلاقات الإنسانية في موقع العمل	2.36	1.122	47.24	5
4.	ينسب النجاح إلى نفسه ويقلل من جهود المعلمين	2.16	1.052	43.17	9
5.	يلتزم بالأوامر الصادرة من القيادة العليا	3.94	0.900	78.82	1
6.	يركز السلطة في يده ويتخذ القرارات بمفرده	2.59	1.065	51.86	4
7.	يتعامل بأسلوب الحزم والانضباط المبالغ فيه	2.62	1.103	52.49	3
8.	يقلل من روح المبادرة والابتكار لدى المعلمين	2.18	1.036	43.53	8
9.	يخفض من قيمة التعاون والولاء في العمل	2.21	1.011	44.25	7



تبين من الجدول (10) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي:  
الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (78.82%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- يعتقد المدير الاوتوقراطي أنه إذا التزم بالأوامر الصادرة من القيادة العليا فإنه يحصل على الرضا التام، وبالتالي الترقية التي يستحقها في نظره، كما أن وزارة التربية والتعليم تتبع المركزية في اتخاذ القرار، دون منح الصلاحيات للمدراء.

وأن أدنى فقرة في البُعد هي:

الفقرة رقم (4) احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (قليلة)، ووزن نسبي (43.17%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- يرى القائد الأوتوقراطي أنه هو من سبب النجاح، وأن المعلمين دورهم فقط تنفيذ الأوامر وإذا فشلت المهمة فإن الفشل يعود الى المعلم الذي لم ينفذ دوره الموكل إليه على أكمل وجه.  
- كما أنه أصبح من الصعب نسب النجاح الى نفسه في ظل عصر التطور التكنولوجي وعصر الذكاء الاصطناعي.

- هناك إدراك كاف لدى مديري المدارس بضرورة الاعتراف بجهود المعلمين وتقدير الاسهامات المشتركة لما لها من دور مهم وفاعل في تحقيق نجاح أهداف المدرسة.  
- عندما يشعر المعلمون بأن جهودهم غير معترف بها قد يقلل ذلك من تحفيزهم وشعورهم بالتقدير وبالتالي ينعكس سلباً على أدائهم، والذي يتزامن مع خطة الوزارة في تجويد العمل الحكومي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيراتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول (11):

جدول (11) نتائج اختبار لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محور القيادة (المتعددة)
دالة	.044	2.034	.411	3.71	80	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
			.306	3.60	141	أنثى	

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.044) وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية،

وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولصالح الذكور؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.71) وتعزو الباحثة ذلك إلى: - أن العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين الذكور خالية من أي شوائب وتكاد تكون أقرب إلى الأخوة، بينما تدخل بعض الشوائب في العلاقات الاجتماعية بين مديرة المدرسة والمعلمات الإناث، وتتخللها الغيرة وحب الذات. - كما أن مديري المدارس الذكور لديهم خبرة ميدانية أكبر نتيجة احتكاكهم بشكل مباشر مع كافة أطراف المجتمع مما جعلهم أكثر تمييزاً للأنماط القيادية المتعددة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، ويتضح ذلك حسب الجدول (12) التالي:

جدول (12) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

محور(القيادة المتعددة)	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.371	2	.185	1.512	.223//	غير دالة
	داخل المجموعات	26.707	218	.123			
	المجموع	27.078	220				

// غير دالة إحصائياً

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0,223) وهي أكبر من مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- لا توجد فروق حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن المؤهل العلمي لا يؤثر على قرار المدير في الإدارة والقيادة، كما أن جميع الفئات المستهدفة يتم خضوعها لدورات تدريبية في الأنماط القيادية، وأصبحوا يمتلكون الخبرات والمهارات الكافية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، ويتضح ذلك حسب الجدول (13) التالي:

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

محور(القيادة المتعددة)	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.134	2	.067	.541	.583//	غير دالة
	داخل المجموعات	26.944	218	.124			
	المجموع	27.078	220				

//غير دالة إحصائياً

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.583) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- جميع الممارسات القيادية تنطبق على جميع الفئات بدون استثناء وبالتالي لا توجد فروق.
- ان مدير المدرسة خضع لمجموعة من المعايير قبل أن يتم اختياره كمدير مدرسة ولم يصل إلى هذا المنصب الا بعد اكتساب خبرة لازمة تؤهله للقيام بمهامه، وهذه الخبرة انعكست ايجاباً على النمط القيادي الذي يمارسه مع موظفيه.
- تكوين الرأي والحكم على المديرين في استخدام نمط قيادي محدد لا يتطلب وقتاً طويلاً، إذ يمكن للمعلمين التعرف على ماهية النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة في فترة زمنية قصيرة، حيث إن السمات والخصائص المرتبطة بكل نمط قيادي تظهر بوضوح في تعاملات المدير اليومية مع معلمي المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير دورات تدريبية في القيادة التربوية للمعلمين الجدد في السنة الأولى والثانية من عملهم يساهم بشكل كبير في تمكينهم من فهم الأنماط القيادية المختلفة. هذه الدورات تزودهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعرف على أساليب القيادة المتبعة من قبل مديريهم، مما يساعدهم في التكيف مع أساليب الإدارة ورفع مستوى التعاون والفعالية داخل المدرسة.

#### التوصيات:

##### بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تعزيز التعاون بين المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين، بحيث تكون العلاقة بينهم قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير، مع قبول النقد البناء من قبل المديرين والمشرفين لتحسين الأداء التربوي والإداري.
- 2- تنظيم وزارة التربية والتعليم ورش عمل تدريبية لمديري المدارس تتناول الأنماط القيادية المختلفة، مع تسليط الضوء على مزايا ومساوئ كل نمط. الهدف هو تمكين المديرين من اختيار الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لظروفهم المدرسية والتربوية، وتقادي الأنماط التي قد تعيق التقدم والتطوير.
- 3- تبني مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسات التربوية، وتوفير حرية عمل جزئية لمديري المدارس لتطوير مدارسهم بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة، خاصة في المجالات التي يمكنهم إحداث التغيير فيها وتحقيق تقدم ملحوظ.

- 4- تشجيع مديري المدارس على الاطلاع المستمر على الأبحاث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، بما يساهم في تطوير مهاراتهم الإدارية والتربوية ويعزز من قدرتهم على القيادة الفعالة.
- 5- استخدام الوسائل التقنية الحديثة لتبادل الخبرات بين مديري المدارس، مثل منصات التواصل الاجتماعي، مع استثمار هذه الوسائل في تطوير العمل الإداري والتربوي، مما يساهم في تعزيز التعاون وتحقيق نتائج إيجابية.
- 6- تعزيز المكتبات المدرسية بالكتب والدراسات المتخصصة حول الأنماط القيادية، لتوفير مصادر معرفية تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى المعلمين، وبالتالي تحسين الأداء التربوي في المدارس.

#### الاقتراحات:

1. إجراء دراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم في المدارس الحكومية.
2. إجراء مزيد من البحوث حول درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية الحديثة.

#### المصادر

- القرآن الكريم.

#### المراجع

- أبو النصر، مدحت. (2009). *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة* (ط1). القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أمحودة، السلمي وشهرة. (2017). *القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل*. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي.
- الجهني، أحمد. (2013). *القيادة والإدارة المدرسية* دار قرطبة للنشر والتوزيع. الرياض.
- الحريري، رافدة عمر. (2010). *القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي* (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الشماع، خليل وحمود، خضر. (2002). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- العجمي، محمد حسنين. (2010). *الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- القيسي. هناء محمود. (2010). *الإدارة التربوية، مبادئ نظريات، اتجاهات حديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
- المخلافي، محمد. (2007). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير*. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت.
- المخلافي، محمد. (2009). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير* (ط1). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت.
- حريم، حسين. (2009). *مبادئ الإدارة الحديثة* (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خوجا، عبد الفتاح محمد. (2009). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية* (ط1). دار الثقافة. عمان.

- ربيع، هادي مشعان.(2008). تطوير الادارة المدرسية (ط1). مكتبة المجتمع العربي للنشر التوزيع. عمان، الأردن.
- عبد العليم، طارق.(2008). التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية. دار العلوم. القاهرة. مصر.
- عبوي، زيد.(2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية (ط1). دار البداية. عمان. الأردن.
- عطوي، جودت عزت.(2014). الادارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط5). دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الاردن
- محبوبة، قصي.(2011). القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ. الأهلية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- مرسي، محمد.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة (ط1). عالم الكتب. القاهرة.
- مطر، إيمان صالح.(2014). تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة (ط1). الشركة الوطنية الموحدة للتوزيع. الرياض.
- نجم، نجم عبود.(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون (ط1). دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- أبو زعيتر، منير. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- أبو عيطة، عبد الله عفيف. (2013). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو هذاف، سامي.(2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. الجامعة الإسلامية غزة
- اسليم، نبيل.(2014). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- اسماعيل، عبد الناصر شيخ محمود.(2011). متطلبات القيادة التربوية الناجحة في الإدارة المدرسية الحديثة، شمال شرق كينيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- السفيناني، ماجد سفر.(2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، الطائف.
- الصيفي، وليد عبد اللطيف.(2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمية "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. غزة.
- الطراونة، تحسين.(2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق.(2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية.



- العجارمة، موافق.(2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المحمادي، عبدالله.(2014). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين [ رسالة ماجستير غير منشورة ]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المخلافي، امل.(2008). الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي [ رسالة ماجستير غير منشورة ]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- النجار، خالد محمد.(2019). مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. غزة، فلسطين.
- سعود.النمر وطى، يوسف.(2017). القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة ]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- علقم، اسماعيل.(2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين [ رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت]. فلسطين.
- غانم، إسماعيل أحمد.(2017). دور القيادة التبادلية في تحسين مستوى جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي [ رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا]. غزة، فلسطين.
- قشوع، شادي.(2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة ]. جامعة النجاح، نابلس.
- ابو سبع، إبراهيم. (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية الإسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- آل منصور، علي اسماعيل بن إبراهيم. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. جامعة الإمام بن عبد الله الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية، ج1.
- صالحى، عبد الكريم. (2019). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج وأفوليو. المجلة العربية لعلم النفس.
- عباس، علي. (2012). تأثير أنماط القيادة الادارية على عملية صنع قرارات التغيير. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، غزة، فلسطين، المجلد 21، العدد 1.
- المصري، مروان.(2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2020). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم. غزة. فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم العالي. (2008). الإدارة العامة للتخطيط التربوي. غزة. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2019م). الخطة الخمسية. غزة. فلسطين
- Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6th. ed. -  
*San Francisco CA: Sage Publications*
- Northouse, P. G. (2013). Leadership: theory and practice. New Delhi: Sage