



أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه

الدكتور: محمد جمعه عويد

محاضر كلية التربية- بجامعة الفرات – الحسكه- سوريا

التخصص الدقيق للبحث: اصول التربية

التخصص العام للبحث: التربية

المستخلص باللغة العربية:

معلومات الورقة البحثية

هدف البحث تعرّف أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه من وجهه نظر مدرسي الثانويات، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، ومعتمداً على الاستبانة كأداة للبحث تضمنت (39) بنداً توزعت على ثلاث محاور: النمط التشاركي، النمط المتسلط، والنمط المتساهل، ووزعت على عينة قوامها (150) من مدرسي ومدرسات الثانويه المدارس الثانوية في محافظه الحسكه، كعينة للبحث، وتوصل الباحث إلى نتائج عدة منها: عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط وفقاً لمتغير الجنس، وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات. على مستوى الدرجة الكلية وفي جميع مجالاتها الفرعية، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة الحسكه هو النمط التسلطي يليه النمط التشاركي وجاء في المرتبة الأخيرة النمط المتساهل، ويقترح الباحث: تشجيع مديري على تبني النمط التشاركي في العمل، تسليط الضوء بشكل اكبر على بعض الانماط القيادية السلبية (المتسلط، المتساهل)، العمل على تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس.

الكلمات الرئيسية:

انماط، القيادة الادارية، مديري المدارس

مقدمه:

تشكل التربية في عصرنا اساساً حيويّاً في إدارة الحياة الاجتماعية، حيث تحدد معالم التقدم وال مسار الصحيح في المجتمع، وتعتبر واحده من اهم وسائل بناء الافراد والجماعات في ظل التقدم المعرفي والتكنولوجي الذي اثر على خط الحياة ودفع نحو تغييرات تربوية متقدمة.

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية تلعب دوراً هاماً في تحقيق اهداف المجتمع، وتحقيق النمو المتكامل للطلبة في كافه جوانب نموهم الذهني والفكري والجسدي....، وحتى تقوم المدرسة بأدوارها يتطلب وجود إدارة مدرسية يقودها قائد تربوي، ومن هنا تعد القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ولا سيما في المدارس الثانوية، أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحديد جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. حيث تتطلب المرحلة الثانوية من مدير المدرسة أن يتمتع بقدرة على توجيه وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في

تحسين الأداء المدرسي وتوفير بيئة تعليمية مهنية وداعمة للطلاب. وتتعدد انماط القيادة الإدارية التي يمكن أن يتبعها مديرو المدارس الثانوية، حيث يمكن تصنيف هذه الأنماط وفقاً لعدة معايير، مثل مستوى التحكم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وطبيعة العلاقات مع المعلمين والطلاب، وأساليب التعامل مع الأزمات والضغوط. وفي هذا السياق، تُعد القيادة التسلطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة من أبرز الأنماط التي يتم ملاحظتها في بيئات العمل المدرسي، وتؤثر بشكل مباشر على الأداء، وكذلك على تحفيز الطلاب وتعزيز مستوى تحصيلهم الأكاديمي.

أولاً: مشكلة البحث:

تعرضت المنطقة لتغيرات مهمة وكبيرة بشكل عام وسوريه بشكل خاص اثرت على كاهه مناحي الحياة، وشملت التغييرات كاهه مؤسسات الدولة وكوادرها الإدارية والفنية، ولما كانت المدرسة احدى واهم مؤسسات الدولة فقد اثرت تلك التغييرات على كادرها وعلى نمط الإدارة المتبع، ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، يعمل على تحقيق أهداف التعليمية، وتطوير رسالة المدرسة ورؤيتها، من خلال ما يقوم به من مهام إدارية وفنية وقيادية، وتتجلى ادواره القيادية في القدرة على حل المشكلات، والتشبيك مع المجتمع المحلي، والارتقاء بالتعليم داخل المدرسة من خلال رفع مؤشرات النجاح، وتحسين أداء العاملين فيها واتخاذ القرارات الصائبة.

وقد اكدت الدارسات السابقة ان النمط القيادي الذي يمارسه المدير له دور كبير في نجاح العمل المدرسي، لذلك اوصت باتباع الأنماط القيادية الفاعلة، وهذا ما اوصت به دراسة اللاحم(2021)، وأكدت على اهمية النمط الديمقراطي وضرورة تطبيقه في المؤسسات التعليمية، لما له من انعكاسات إيجابية على المدرسة.

وانطلاقاً من كون العمل الإداري في المدارس لا يكفي، ولم يعد للمركزية تأثيرها الكبير على العاملين، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تدعو الى التشاركية والديمقراطية في القرارات التنظيمية والمستقبلية، وبحكم اهتمامات الباحث وعمله في الثانويات محافظه الحسكه وملاحظته لطريقه عمل الإدارة المدرسية، تولد لدى الباحث الشعور بأهمية إجراء الدراسة الحالية كمحاولة تقييميه لأنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الثانوية، وفي ظل ذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه؟

ثانياً: أهمية البحث:

- الأهمية النظرية :

- 1- أهمية المدرسة في المجتمع ودرها في اعداد الأجيال القادرة على السير بالمجتمع نحو التقدم والتطور والرقي، ولايكون ذلك الا بتوفر إدارة مدرسية قادرة على توظيف كافة طاقات العاملين لتحقيق نسب عالية من النجاح.
- 2- قله الدراسات التي أجريت حول الأنماط المدرسية الإدارية السائدة بمحافظة الحسكه، وتعد هذه الدراسة على حد علم الباحث أول دراسة في هذا المجال.

- الأهمية التطبيقية:

- 1- تسفر الدراسة عن نتائج هي مستمدة من الواقع الفعلي الراهن للأنماط المدرسية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة الحسكه.
- 2- استفادة العاملين من نتائج الدراسة في إدارة المدارس الثانوية بتحديد الانماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية في محافظه الحسكه.

ثالثاً: أهداف البحث :

- 1- بيان الانماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه من وجهه نظر افراد عينه البحث.
- 2- الكشف عن النمط القيادي المدرسي المفضل لدى المدرسين في الثانويات بمحافظة الحسكه من وجهه نظر افراد عينه البحث.
- 3- التعرف اذا كان هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة نحو أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه تعزى لمتغيرات البحث.

رابعاً: أسئلة البحث: يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ما مدى وضوح أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- ما الانماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكه من وجهه نظر افراد عينه البحث؟

- 3- هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة نحو أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكة تعزى لمتغيرات البحث؟
خامساً – فرضيات البحث: سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0,05):
- 1- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة نحو أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكة تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة.
 - 2- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة نحو أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكة تبعاً لمتغير الشهادة.
 - 3- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة نحو أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكة تبعاً لمتغير الجنس.
- سادساً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:**

أنماط القيادة: " هي طرق وأساليب مديري المدارس التي يتبعونها للتعامل مع المواقف ويواجهونها اثناء ممارساتهم لعملهم اليومي بغيه تحسين العمل ورفع مستوى المخرجات بمدارسهم" (حافظ وعباس، 2016، ص23)

و تُعرف إجرائياً: بأنه السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة تجاه الكادر في المدرسة سواء كان ذلك سلوكاً تسلطي او تشاركي او متساهل وغيرها من التصنيفات التي تحدد ملامح القيادة المدرسية، ويتبين ذلك من خلال استجابات افراد العينة على بنود أداة البحث.

مدير المدرسة " هو المسؤول عن توفير بيئة تربوية ايجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين (مرسي، 1995، ص23).

و يُعرف إجرائياً: هو الموظف المسؤول (القائد التربوي) يتم تعيينه وفق معايير محدده في المدارس الثانوية في محافظه الحسكة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة أبو هدوبه(2024) بعنوان انماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

هدفت الدراسة التعرف الى انماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق البحث على عينة بحجم (73) معلم من بئر السبع وتوصلت الى عدة نتائج منها ان درجة أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس متنوعه وكبيرة، حيث كان النمط الديمقراطي هو الأعلى بين المتوسطات، كما تبين عدم وجود فروق بين استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، وبناء عليه توصي الدراسة تعزيز مفهوم القيادة الديمقراطية، وتعزيز التواصل بين مديري المدارس والمعلمين من خلال تنظيم فعاليات واجتماعات دورية تسهم في تبادل الخبرات والآراء بالإضافة الى تعزيز ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي في المدارس.

دراسة الشرفات (2022) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظه المفرق خلال جائحه كورونا من وجهه نظر المعلمين

هدفت الدراسة التعرف الى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظه المفرق خلال جائحه كورونا من وجهه نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة عشوائية من (170) معلم ومعلمه، معتمداً على الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الى حصل النمط الديمقراطي على اعلى متوسط حسابي وبدرجه كبيره، ثم النمط الفوضوي ثم الديكتاتوري كلاهما بدرجه متوسطة، كما بينت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الاناث، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي لصالح البكالوريوس وما دون.

دراسة اللاحم (2021) بعنوان درجة ممارسه قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسه قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم التعليمية، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت العينة (397) معلمه من معلمات المدارس المتوسطة، وظهرت النتائج درجة ممارسه قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية من وجهه نظر المعلمات محققه بدرجه كبيرة للنمط الديمقراطي، وضعيفة للنمط الترسلّي، ولم تظهر النتائج ذات فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسه قائدات المدارس للأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي او سنوات الخبرة.

دراسة عويس (2021) بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الثانوية الحكومية واثرها في سلوك المعلمين من وجهه نظرهم

هدفت الدراسة التعرف الى الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الثانوية الحكومية في عجلون واثراها في سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينه البحث من (221) معلماً ومعلمه، واستخدم المنهج الوصفي ومعتمداً على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واطهرت النتائج ان اكثر الأنماط المتبعة هو النمط الأوتوقراطي، وتلاه الديمقراطي، والمتسيب، وان هناك اثر للنمط القيادي على سلوك المتعلمين، وان المدارس التي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون الى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل، والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، كما أظهرت عدم وجود اثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي في سلوك المعلمين.

دراسة ووكر وتشيان (Walker & Qian,2022) ممارسات القيادات التعليمية في الصين
هدفت الدراسة التعرف ممارسات القيادة التعليمية في الصين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، معتمداً على أسلوب المقابلات في جمع المعلومات، وعينه (101) من مديري المدارس الابتدائية، وتوصلت إلى أن القيادة التعليمية تؤثر في تعلم المعلمين، لكن التأثير غير مباشر ويحدث بشكل أساسي عبر أبعاد معينة في القيادة، واوصت الدراسة ضرورة عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير لدى القادة التربويين، وضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع السلوكيات الأخلاقية .

دراسة كالكان واكسال وغازي (Kalkan, Aksal, Gazi,2020) بعنوان أنماط القيادة المدرسية والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين

هدفت الدراسة التعرف الى أنماط القيادة المدرسية والثقافة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في ولاية قونية بتركيا، استخدمت المنهج الارتباطي، وعلى عينه من (370) معلماً ومعلمه، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واطهرت النتائج الى ان المديرين يظهران خصائص الى القيادة التحويلية، كما ان تصور المعلمين للثقافة المدرسية قوي، وتصورهم للصورة التنظيمية متوسط، وانه هناك علاقات معنوية بين أنماط القيادة، والثقافة المدرسية، والصورة التنظيمية الى جانب أسلوب القيادة لمديري المدارس، والتي تنبأت بشكل كبير بالثقافة المدرسية، وثقافة المدرسة.
دراسة فالكون (Falokun,2018) أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة التعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يتبعها مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج الارتباطي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقها على عينه من (67) معلماً، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يتبعه المدير، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وانه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال النمط القيادي المتبع من قبل المدير.
التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض البحوث السابقة نجد انها متفككة في حصر الأهداف في تناول أنماط الإدارة، وقد استخدمت هذه البحوث المنهج الوصفي التحليلي، ومعتمده على الاستبانة كأداة للبحث، واستفاد البحث الحالي من البحوث السابقة في عدة مجالات منها اعداد الاستبانة، وصياغة المشكلة، ومناقشة النتائج، ولكنه يختلف عنها في أنه يدرس بيئة مختلفة ألا وهي البيئة السورية والتي تتمثل في المدارس الثانوية، بالإضافة إلى الاختلاف في الفترة الزمنية، وتركيزه على أنماط القيادة، واستقصاء آراء المدرسين، وهذا ما يأمل الباحث أن يكشف عنه من خلال نتائج البحث.

الاطار النظري:

اولاً: مفهوم القيادة التربوية:

ان مفهوم القيادة يعود الى العصور القديمة فهي فن قديم، وكما ظهرت في كتابات افلاطون، الى ان القيادة كمفهوم موجوده عالمياً بين الناس بغض النظر عن ثقافتهم، سواء البدو ام الحضار (مارزانو واخرون، 2016، ص13).

وذكر (عطوي،2014، ص86) بأن القيادة التربوية تشكل أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية، فالقادة الحقيقيون هم من يقوموا بإحداث تغيير في مؤسساتهم، ويخلقون التغيير في الافراد، ولا يمكن لأي مدرسة ان تنمو وتزدهر الا من خلال تنشئة الافراد ووضعهم امام تحديات تساعد في نموهم وتطورهم، وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة الى التعلم (رهور،2009، ص25). وتشكل القيادة التربوية ركيزة لتحقيق الرؤية والاهداف التعليمية بشكل فعال، وتعمل على توجيه وتحفيز الطاقم التعليمي والإداري نحو تحسين الأداء وتحقيق التفوق التربوي، وتعتبر القيادة التربوية الفعالة ايضاً قادرة على جذب الكفاءات وتعزيز قدرات المؤسسة التربوية بشكل عام (Yukl,2013,P7)، والقائد التربوي يقوم بتوجيه العمليات اليومية، وتطوير العملية التعليمية والتخطيط لها، وإيجاد بيئة ملائمة تقوم على التفاعل الإيجابي بين الكادر المدرسي، ويعزز روح الفريق، فيجمع مفهوم القيادة

التربوية بين القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على التوجيه، فهي لا تقتصر على الجوانب الإدارية، بل تتضمن القدرة على التواصل الفعال مع جميع فاعلي المدرسة بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور (محمود، 2020، ص13).

ثانياً: أهمية توظيف القيادة الإدارية في المدارس:

توظيف القيادة الإدارية في المدارس يحمل أهمية كبيرة في تعزيز التحسين المستمر وتحقيق اهداف التعليم بشكل فعال، وتبرز أهمية توظيف القيادة الإدارية في المدارس من خلال (الشديفات، 2020، ص 135):

تحسين الأداء التعليمي: من خلال تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، وتحفيز الكادر الفاعل في المدرسة، وكذلك تعزيز الأهداف التعليمية.

تطوير الكادر التعليمي: بتوفير فرص التدريب المستمر، مما يساهم ببناء فريق قوي ومؤهل.

إدارة فعالة للموارد: فالمدير هو المسؤول عن موارد المدرسة، سواء البشرية او المالية، فتوظيف هذه الموارد بشكل فعال يساهم في تعزيز كفاءه العمل وتحسين الخدمات التعليمية.

توجيه الرؤية وتحديد الأهداف: يساهم القائد الإداري في وضع رؤيه للمدرسة وتحديد أهدافها، مما يوجه كادر المدرسة بشكل كامل لتحقيق تلك الأهداف.

ثالثاً: أنواع الأنماط الإدارية:

من الصعب تحديد نمط اداري واحد كالسائد في المؤسسات، كونها تتأثر بعوامل متعلقة بالثقافة المؤسساتية، والهيكل التنظيمي، والقيادة، والبيئة الخارجية، ومع ذلك يمكن ان تظهر عدد من الأنماط

الإدارية في المؤسسات منها (طلافحه، 2021، ص 17):

القيادة التحويلية: تركز على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز واشراكهم في صنع القرار.

القيادة التقليدية: تعتمد على العقوبات والمكافآت لتحقيق الأداء المرغوب، ويتم تحديد الأدوار بشكل دقيق.

القيادة اللامركزية: تتيح للكادر حريه في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام دون تدخل مباشر من القائد.

القيادة الديمقراطية: تتضمن في اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والتوجيه.

القيادة الكاريزمية: وتعتمد على جاذبيه المدير، وجذب المتابعين من خلال شخصيته ورؤيته.

القيادة التشاركية: حيث يتم تشجيع الفرق والاقسام على التفاعل وتحقيق اهداف مشتركة.

ثانياً: أنماط القيادة المدرسية:

1- **النمط الإداري التسلطي:** هو نهج في القيادة يتسم بالسيطرة الكاملة واتخاذ الفردي للقرارات من القائد دون المشاركة الجماعية، فيتولى القائد اتخاذ القرار، ويوجه الفريق بشكل مباشر دون مراعاة للأراء والمقترحات، فالقائد يحتفظ بمستوى كبير من التحكم والسيطرة في العمليات اليومية، (الشرفات، 2022، ص18).

2- **النمط الإداري التشاركي:** يعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعليه وانتاجية العاملين، فالقائد يتفاعل مع افراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار، ويتوسع في تفويض الصلاحيات والسلطات مع مرؤوسيه. (العجارمة، 2012، ص44). فإن أهم الصفات التي يتميز بها النمط الديمقراطي هي الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها، وسيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين بالرضا والتعرف على اتجاهاتهم وميولهم، والاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة. (فليه و عبد المجيد، 2014، ص 237).

النمط الإداري المتساهل: يعرف هذا النمط بأنها " القيادة التي تعطى القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة مباشرة". (فليه و عبد المجيد، 2014، ص 238).

إجراءات البحث الميدانية

أولاً: حدود البحث:

- الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025
- المكانية والبشرية: تتمثل بالمدرسين والمدرسات في المرحلة الثانوية في مدارس مدينتي الحسكة،
- الموضوعية: أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكة من وجهة نظر المدرسين، وسيقتصر الحديث عن المحاور (النمط المتسلط، و النمط التشاركي، والنمط المتساهل) التي تعكس أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية.

ثانياً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بجمع المعلومات من المراجع والدوريات، والبحوث التي تناولت أنماط القيادة الادارية، والتي عالجت محاور انماط القيادة الإدارية، في مختلف مجالات العمل التعليمي، واستخدم الاستبانة كأداة لتعرف أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

- أ- مجتمع البحث: جميع المدرسين والمدرسات بثانويات محافظة الحسكة والقائمين على رأس عملهم والبالغ عددهم (3002) مدرس ومدرسة وفقاً لإحصائية مديرية التربية بالحسكة.
- ب- عينة البحث: تم سحب عينة من المدرسين المعيّنين بالثانويات بطريقة العينة القصدية بنسبة (20%) فبلغ عدد أفراد العينة (150) مدرس ومدرسة. كما هي موضحة بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) "يُبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة"

النسبة المئوية	المجموع	الخصائص الديموغرافية	
45%	68	ذكور	الجنس
55%	82	إناث	
100%	150		المجموع
42%	64	إجازة جامعية فما دون	المؤهل العلمي
58%	86	دراسات عليا	
100%	150		المجموع
10%	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
14%	22	من 5 إلى 10 سنوات	
76%	113	أكثر من 10 سنوات	
100%	150		المجموع

رابعاً أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث في تعرف أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكة من وجهة نظر مدرسي الثانويات، تم اعداد استبانة الأنماط القيادية وفق الخطوات التالية :

أ- دراسة صدق استبانة الانماط:

1. صدق المحتوى: تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة بعرضه على مجموعة محكمين، عددهم الإجمالي (7) محكمين وكان الهدف من تحكيم استبانة الانماط هو بيان ملاحظات المحكمين لمدى ملاءمة البنود للهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة، ومدى قياسها لما وُضعت لقياسه، ووضوح التعليمات من حيث المعنى واللغة، وقدم المحكمون ملاحظاتهم التي بينوا فيها ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض البنود من حيث المعنى واللغة، وحذف بعض البنود وإضافة بنود جديدة. حيث تم حذف (4) بنود وإضافة (4) بنود وتعديل قسم كبير من بنود الاستبانة لحصولها على نسبة (80%) من اتفاق السادة المحكمين. بعد الأخذ بجميع ملاحظات السادة المحكمين أصبحت الاستبانة تتكون من (39) بنداً تغطي كافة مجالات الاستبانة، والجدول الآتي يبين مجالات الاستبانة وبنودها بعد عملية التحكيم:

جدول (2) استبانة المشكلات بعد عملية التحكيم

أرقام البنود	عدد البنود	الاستبانة ومجالاتها
13-1	13	النمط المتسلط
26-14	13	النمط التشاركي
39-27	13	النمط المتساهل
39-1	39	الاستبانة ككل

ثم قام الباحث بتطبيق (استبانة الأنماط) على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدرساً ومدرسة، اختيرت بشكل عرضي، وهي غير متضمنة في عينة الدراسة الأساسية، وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التأكد من مناسبة بنود الاستبانة ووضوح العبارات بالنسبة لأفراد العينة الاستطلاعية، وكذلك لاستكمال دراسة صدق الاستبانة وثباتها إحصائياً. حيث طلب من أفراد العينة الاستطلاعية عند الإجابة على بنود الاستبانة أن يستفسروا عن كل بنداً يجدون فيه صعوبة أو غموضاً في فهمه أو في الإجابة عليه. وبعد تفرغ بيانات أفراد العينة الاستطلاعية على البرنامج الإحصائي (spss)، تمت دراسة صدق الأداة على النحو الآتي:

2- صدق الاتساق الداخلي (صدق التكوين الفرضي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الأنماط من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة ببعضها البعض وكذلك بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. والجدول الآتي يوضح نتائج معاملات الارتباط.

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة الأنماط مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	النمط المتساهل	النمط التشاركي	النمط المتسلط	الاستبانة ومجالاتها
0.892**	0.856**	0.800**	1	النمط المتسلط
0.921**	0.879**	1		النمط التشاركي
0.942**	1			النمط المتساهل

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01 .

يلاحظ من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة مع بعضها بعضاً وبين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى أن هذه المجالات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة أيضاً مع الدرجة الكلية، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه وهذا يؤكد الصدق البنوي لهذه المجالات والاستبانة ككل.

ب- دراسة ثبات استبانة الأنماط:

تم دراسة ثبات استبانة الأنماط بطريقتين اثنتين على النحو الآتي:

1- ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية نفسها في التطبيق الأول باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الأنماط

ألفا كرونباخ	عدد بنود الاستبانة	استبانة الأنماط
0.872	13	النمط المتسلط
0.856	13	النمط التشاركي
0.763	13	النمط المتساهل
0.868	39	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (4) أن معامل الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ لبنود استبانة الأنماط على الدرجة الكلية بلغت (0.868) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بمجالات الاستبانة فقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ لها بين (0.763-0.872) وهي معاملات ثبات مناسبة أيضاً لأغراض الدراسة الحالية.

2- الثبات بالإعادة: قام الباحث باستخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة لاستبانة الأنماط على (30) مدرس ومدرسة من العينة الاستطلاعية السابقة من خلال إعادة تطبيق الاستبانة للمرة الثانية عليها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول. وجرى استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني كما في الجدول (5).

جدول (5) معاملات ارتباط الثبات بالإعادة لاستبانة الأنماط

معامل ارتباط الثبات بالإعادة	استبانة الأنماط
0.872**	النمط المتسلط
0.868**	النمط التشاركي
0.920**	النمط المتساهل
0.945**	الاستبانة ككل

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

بالنظر إلى الجدول (5) يلاحظ أن معامل ارتباط الثبات بالإعادة للدرجة الكلية لاستبانة الأنماط بلغ (0.945) وهو معامل مناسب لأغراض الدراسة الحالية. أما فيما يتعلق بمجالات الاستبانة فقد تراوحت معاملات ثبات الإعادة لها بين (0.763-0.920) وهي معاملات ثبات مناسبة أيضاً لأغراض الدراسة الحالية. ويتضح مما سبق أن استبانة الأنماط مناسبة من الصدق والثبات تجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للدراسة الحالية.

نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها:

1. نتائج السؤال الأول وتحليلها: ما أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية الرتبية، والانحرافات المعيارية، وتحديد الأنماط القيادية الإدارية المدرسية السائدة في المدارس الثانوية في محافظة الحسكة من وجهة نظر المدرسين فيها على الدرجة الكلية للاستبانة وفي مجالاتها الفرعية من خلال الرجوع إلى المعيار الذي وضع، ثم ترتيب مجالات الاستبانة من الأكثر شيوعاً حتى الأقل، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الرتبية وترتيب درجات الأنماط القيادية من الأكثر شيوعاً حتى الأقل

الترتيب في الاستبانة	الاستبانة ومجالاتها الفرعية	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	درجة النمط السائد	الترتيب
1	النمط المتسلط	13	50.926	8.598	3.91	مرتفعة	1
2	النمط التشاركي	13	42.286	7.637	3.25	متوسطة	2
3	النمط المتساهل	13	40.473	9.335	3.11	متوسطة	3
-	الاستبانة ككل	39	133.686	23.836	3.42	متوسطة	-

يلاحظ من جدول (6) أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة الحسكة هو النمط التسلطي يليه النمط التشاركي وجاء في المرتبة الأخيرة النمط المتساهل، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان اسلوب نظام الحكم السائد وطريقة التعيين التي تعتمد على الاسلوب السلطوي والمحسوبية وهذا ما اتفق مع دراسة عويس (2021) .

ثانياً – نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها:

1. نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكة تعزى لمتغير الجنس. للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) نتائج اختبار (t) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث).

القرار	القيمة الاحتمالية	د.ح	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الاستبانة ومجالاتها
غير دال	.719	148	.361	8.648	51.205	68	ذكور	النمط المتسلط
				8.603	50.695	82	إناث	
غير دال	.940	148	.075	7.498	42.338	68	ذكور	النمط التشاركي
				7.796	42.243	82	إناث	
غير دال	.836	148	.207	9.331	40.647	68	ذكور	النمط المتساهل
				9.394	40.329	82	إناث	
غير دال	.814	148	.235	23.829	134.191	68	ذكور	الدرجة الكلية
				23.980	133.268	82	إناث	

يلاحظ من الجدول رقم (7) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة لأنماط القيادة بلغت (0.235)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.814) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط وفقاً لمتغير الجنس. وبالرجوع إلى مجالات الاستبانة يلاحظ أن القيم الاحتمالية لمجالات الأنماط، كذلك أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يشير أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على هذه المجالات وفقاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث). ويعزو الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس إلى أن المدرسين والمدرسات يتلقون نفس المعاملة في المدرسة من قبل الإدارة المدرسية وهذا ما يتفق مع دراسة أبو هدوبه (2024).

2. نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية الساندة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه الحسكة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) نتائج اختبار (t) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	د.ح	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الاستبانة ومجالاتها
دال	0.001	228	3.468	3.614	46.266	64	إجازة جامعية فما دون	النمط المتسلط
				.953	57.636	86	دراسات عليا	
دال	0.000	228	4.000	.9154	33.533	64	إجازة جامعية فما دون	النمط التشاركي
				2.265	49.909	86	دراسات عليا	
دال	.016	228	2.433	2.658	31.266	64	إجازة جامعية فما دون	النمط المتساهل
				1.3427	49.227	86	دراسات عليا	
دال	0.001	228	3.496	5.945	111.066	64	إجازة جامعية فما دون	الدرجة الكلية
				3.022	156.772	86	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (8) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة لأنماط القيادة بلغت (3.496)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. وبالرجوع إلى مجالات الاستبانة يلاحظ أن القيم الاحتمالية لجميع المجالات، أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يشير أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على هذه المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. ويعزو الباحث وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، للإعداد الأكاديمي الأعلى الذي أصبح له تواجد بشكل كبير في المدارس وذلك بغية التميز والحصول على ترفع وظيفي، وهذا ما اتفق مع دراسة الشرفات (2022)

2. نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الادارية الساندة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية. كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	الاستبانة ومجالاتها
3.61478	46.2667	15	أقل من 5 سنوات	النمط المتسلط
.95346	57.6364	22	من 5 إلى 10 سنوات	
9.18294	50.2389	113	أكثر من 10 سنوات	
8.59850	50.9267	150	المجموع	النمط التشاركي
.91548	33.5333	15	أقل من 5 سنوات	
2.26588	49.9091	22	من 5 إلى 10 سنوات	
7.39924	41.9646	113	أكثر من 10 سنوات	
7.63719	42.2867	150	المجموع	النمط المتساهل
2.65832	31.2667	15	أقل من 5 سنوات	
1.34277	49.2273	22	من 5 إلى 10 سنوات	
9.38511	39.9912	113	أكثر من 10 سنوات	الدرجة الكلية
9.33543	40.4733	150	المجموع	
5.94579	111.0667	15	أقل من 5 سنوات	
3.02264	156.7727	22	من 5 إلى 10 سنوات	
23.96421	132.1947	113	أكثر من 10 سنوات	
23.83645	133.6867	150	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول (9) وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير عدد سنوات الخبرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية

القرار	الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	د ح	مجموع المربعات	مصدر التباين	النمط المتسلط
دال	.000	10.436	684.810	2	1369.620	بين المجموعات	النمط المتسلط
			65.623	147	9646.573	داخل المجموعات	
				149	11016.193	الكلية	
دال	.000	28.679	1219.632	2	2439.263	بين المجموعات	النمط التشاركي
			42.527	147	6251.410	داخل المجموعات	
				149	8690.673	الكلية	
دال	.000	21.926	1491.803	2	2983.605	بين المجموعات	النمط المتساهل
			68.039	147	10001.788	داخل المجموعات	
				149	12985.393	الكلية	
دال	.000	22.219	9825.880	2	19651.760	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			442.221	147	65006.514	داخل المجموعات	
				149	84658.273	الكلية	

يبين الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن جهة هذه الفروق بين باقي المجالات والدرجة الكلية (لصالح من) تم استخراج نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية للعينات المتجانسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية كما موضح في الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً للعدد سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية ومجالاتها الفرعية

القرار	الدلالة	الفرق بين المتوسطات	عدد سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة	الاستبانة ومجالاتها
دال	.000	-11.36970*	من 5-10 سنوات	النمط المتسلط
غير دال	.207	-3.97227-	10 سنوات فاكتر	
دال	.001	7.39743	10 سنوات فاكتر	من 5-10 سنوات
دال	.000	-16.37576-	من 5-10 سنوات	النمط التشاركي
دال	.000	-8.43127-	10 سنوات فاكتر	
دال	.000	7.94449	10 سنوات فاكتر	من 5-10 سنوات
دال	.000	-17.96061-	من 5-10 سنوات	النمط المتساهل
دال	.001	-8.72448-	10 سنوات فاكتر	
دال	.000	13.63328*	10 سنوات فاكتر	من 5-10 سنوات
دال	.000	-45.70606-	من 5-10 سنوات	الدرجة الكلية
دال	.002	-21.12802-	11 سنة فاكتر	
دال	.000	24.57804	11 سنة فاكتر	من 5-10 سنوات

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

باستقراء الجدول (11) ينتج ما يلي:

- وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات. على مستوى الدرجة الكلية وفي جميع مجالاتها الفرعية، وذلك بالمقارنة مع ذوي الخبرة أقل 5 سنوات، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات ويعزو الباحث ذلك الى تفهم المدرسين والمدرسات طبيعة الإدارة التي يعملون معها منذ فترة زمنية مناسبة.
- وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة بين ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات على مستوى الدرجة الكلية وفي مجالي النمط التشاركي والنمط المتساهل لصالح المدرسين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث ذلك الى ان المدرسين والمدرسات الجدد والاقلة خبرة غالباً ما تكون لديهم توقعات مثالية تجاه اساليب الادارة فيميلون إلى تفسير اي تعامل ايجابي على انه قيادة تشاركية او متساهلة وهذا ما اختلف مع دراسة عويس (2021).
- عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة بين ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات في مجال النمط المتسلط، ويعزو الباحث ذلك الى ان المدرسين والمدرسات مهامهم وادوارهم في بيئة التدريس وحتى ثقافة المدرسة متطابقة، وهذا ما اتفق مع واللاحم (2021).

النتائج العامة:

- 1- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط وفقاً لمتغير الجنس.
- 2- وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.
- 3- وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات. على مستوى الدرجة الكلية وفي جميع مجالاتها الفرعية.
- 4- النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة الحسكة هو النمط التسلطي يليه النمط التشاركي وجاء في المرتبة الأخيرة النمط المتساهل.

المقترحات:

- 1- تشجيع مديري المدارس على تبني النمط التشاركي الذي يعتمد على اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- 2- تسليط الضوء بشكل اكبر على بعض الانماط القيادية السلبية (المتسلط، المتساهل) لمحاولة تجنبها سواء من خلال نشرات التوعية، او انشطته مدروسه.
- 3- العمل على تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس من اجل تعزيز انماط القيادة التشاركية مما ينعكس ايجابياً على اداء المدارس والمدرسين.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة وعلاقتها مع غيرها من المتغيرات، وعلى مجتمعات أخرى.

المراجع العربية

- أبو هدويه، كمال احمد. (2024)، أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في بئر السبع، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد (39)، العدد (135)، الجزء الثاني، ص451- 478
- حافظ، علك، و عباس، حسين. (2016)، الأنماط القيادية، الطريق لبناء الميزة التنافسية، ط1، عمان ، الأردن، دار غيداء للتوزيع والنشر.
- رهور، توماس،(2009). فن القيادة المدرسية، السعودية، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر.
- الشديفات، سميح، (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصية المفرق في الأردن، المجلد 22، العدد 2، ص 133-170.
- الشرفات، اميرة عايد سالم، (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظه المفرق خلال جائحه كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 6 ، ص 1- 19.
- طلافحه، إبراهيم علي احمد، (2021). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية واثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعه، العدد 11، ص 155-178.
- العجارمة، موفق احمد شحادة، (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في المحافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير.
- عطويوة، جودت عزت، (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن، دار الثقافة والنشر.
- عويس، الياس،(2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الثانوية الحكومية واثرها في سلوك المعلمين من وجهة نظرهم ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، العدد 29، ص 157-180.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد(2014). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اللاحم، محمد. (2021)، درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9 ، ص 334-357.
- مارزونوا، ووترز ، وماكلني، (2016). القيادة المدرسية الناجحة من البحوث الى النتائج، الرياض، العبيكان للنشر.
- محمود ، هند (2020). كورونا وجهان لعملة واحده إيجابيات فيروس كورونا وسلبياته على طفلكم، مجلة خطوة، العدد 40.
- مرسي، محمد (1995). الإدارة المدرسية، القاهرة ، عالم الكتب.

المراجع الأجنبية:

- Alawneh, Y., Al-Shara'h, N. (2022) Evaluation of the e-learning experience in Palestinian universities during the Corona pandemic "in light of some quality standards of the Jordanian Higher Education, Journal of the College of Education (Assiut), 38(2.2) 181-204
- Falokun, S. O. (2016). Educational leadership style and teacher job satisfaction (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.

- Kalkan, Ü; Altinay Aksal, F; & Altinay Gazi, Z; & Atasoy, Ramazan; D, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image, SAGE.
- Yukl, Gary (2013). Leadership in Organizations. England Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- Walker A; Qian, H. (2022). Developing a Model of Instructional Leadership in China, Compare: A Journal of Comparative and International Education, 52 (1), 147-167.

المستخلص باللغة الانكليزية

The aim of this study is to identify the prevailing administrative leadership styles among secondary school principals in Al-Hasakah Governorate from the perspective of secondary school teachers. The study employed the descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as its main research instrument. The questionnaire consisted of 39 items distributed across three dimensions: the participative style, the authoritarian style, and the lenient (laissez-faire) style. It was administered to a sample of 150 male and female secondary school teachers in Al-Hasakah Governorate. The researcher reached several findings, including: the absence of statistically significant differences between the mean scores of the study sample on the total score of the leadership styles questionnaire attributable to the gender variable, the presence of statistically significant differences between the mean scores of the study sample on the total score of the leadership styles questionnaire attributable to the academic qualification variable in favor of postgraduate studies; and the presence of differences in the responses of the study sample attributable to years of experience in favor of teachers with 5 to 10 years of experience, at the level of the total score and in all its sub-dimensions. The study also revealed that the prevailing leadership style among school principals in Al-Hasakah Governorate is the authoritarian style, followed by the participative style, while the lenient style ranked last. The researcher recommends encouraging principals to adopt the participative leadership style at work, placing greater emphasis on highlighting negative leadership styles (authoritarian and lenient), and developing training programs targeted at school principals.

Key words: Styles, Administrative Leadership, School Principals
