

الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين

د. تهاني ابراهيم العلي

وزارة التربية والتعليم الأردنية، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية

Email: tahanishtayat@yahoo.com

استلام البحث: 12/03/2022 مراجعة البحث: 04/06/2022 قبول البحث: 08/06/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1327) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الأنماط القيادية ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (مرحلة المدرسة)، وجاءت لصالح (المرحلة الأساسية). وأوصت الدراسة بالعمل على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وربطها بمتغيرات أخرى كالصعوبات والحلول.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، قادة المدارس، مديرية التربية والتعليم، لواء المزار الشمالي.

Leadership styles among government school leaders in the Directorate of Education in the Northern Mazar District from the teachers' point of view

Abstract

The study aimed to identify the degree of leadership styles among government school leaders in the Directorate of Education in the Northern Mazar District from the teachers' point of view. The researcher developed a questionnaire to measure the degree of practicing leadership styles among the leaders of public schools in the Directorate of Education in the Northern Mazar District, where the study population consisted of (1,327) male and female teachers, and the study sample consisted of (300) male and female teachers, who were chosen by random method and the results of the study showed that the degree of practicing leadership styles as a whole came to a (significant) degree; The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of practicing leadership styles due to the variables (gender, years of experience, and educational qualification), and there were statistically significant differences in the variable (school stage), which came in favor of (the basic stage). From studies related to leadership styles and linking them to other variables such as difficulties and solutions.

Keywords: leadership styles, school leaders, Directorate of Education, Northern Mazar District.

المقدمة

تعتبر المدرسة من الأماكن التعليمية والتربوية الهادفة، لما لها من دوراً فاعلاً في تحقيق الأهداف المؤسسية، الأمر الذي يجسد في قدرتها على تأصيل الثقافة المدرسية الفاعلة والداعمة لتحقيق الطموحات المتوقعة فيما يخص ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس في عصر باتت فيه المؤسسات التعليمية تواجه الكثير من التحديات نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتغيرات السياسية والاقتصادية والتقارب بين الدول بسبب تقدم وسائل الاتصال، مما أوجد عبئاً كبيراً على المؤسسات التعليمية في تأدية رسالتها من منظور التوقعات المجتمعية، بأن تكون المدرسة في مستوى التغيرات المحيطة بها، وتعمل ضمن المتطلبات والوضع الحياتي الواقعي المعاصر للفرد بما يحقق التنشئة السليمة.

وتسعى التربية إلى إيجاد قيادة تربوية تعمل على خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها، ويكون لها القدرة على التأثير في سلوك العاملين والطلبة، وذلك من أجل دفعهم للعمل والتفاعل برغبة كبيرة نابعة من داخلهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فالقيادة يكون لها القدرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف والإنجازات المتميزة، كما ولها القدرة على فهم الوضع الحالي، والقدرة على التنبؤ منه للمستقبل في محاولة من القائد العمل على خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تعمل على إحداث التوازن السليم بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والعمل على تشجيعهم في استثمار الفرص لتحقيق الأهداف التربوية (الحارثي، 2018).

وأصبحت القيادة معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، وارتبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وبطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، وبدأت القوى البشرية تمارس عملية القيادة في مجموعات صغيرة كانت أم كبيرة، للعمل على مواجهة الأزمات التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في البيئة الداخلية والخارجية (Duggan, 2015). والقائد التربوي المتميز له القدرة على مواجهة العقبات التي تقف أمام سير العمل سواء على مستوى المؤسسة، وكذلك قدرته على بناء العلاقات القوية التي يسودها جوٌّ من الطمأنينة، فترتفع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة، وتكون هذه الجماعة أكثر تماسكاً اجتماعياً، مما يكون له الأثر الأكبر على توجيه الجهود لإنجاز الأهداف المحددة، فالقائد هو العنصر الأساسي والمؤثر سلباً أو إيجاباً في مرؤوسيه وهو المعيار الذي يحدد فشل أو نجاح المؤسسة التي يديرها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الجالودي وبطاح، 2020).

ونظراً لأهمية العملية القيادية فقد شهدت السنوات الأخيرة أنماط جديدة للقيادة في المجال التربوي فنجد أن اختلاف النمط القيادي الذي يتبعه القادة في المدارس يختلف من قائد لآخر تبعاً لطبيعة عمله وطبيعة فريق العمل الذين يعملون معه، فقادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم، وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لاختلاف فلسفاتهم التربوية، واختلاف إعدادهم، واتساع خبراتهم الإدارية (العامري، 2021). ونجد أن مفاهيم القيادة تعددت بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، إذ يمكن النظر إلى العملية القيادية كعملية سلوكية أو وظيفة اجتماعية، والقاسم المشترك هنا هو التأثير الذي تحدثه هذه العملية

في الآخرين، فعندما يُحدث القائد التغيير في مؤسسة ما فلا بد من ربط هذا التغيير بتحقيق أهداف المؤسسة الرشيدة التي تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين والطلبة، وتعمل القيادات المدرسية في المدارس على تيسير سبل وصول المدرسة لأهدافها المنشودة (السعيد، 2020).

وتعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات، والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت، وقد تم تصنيف القيادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، وهناك تصنيفات تصف موقف القائد إزاء المهام التي يحتاجها عمله من جهة، ومواصفاته الشخصية اللازمة لنجاحه في مهماته من جهة أخرى، لذلك أصبحت الحاجة ملحة في ظل ثورة المعلومات هذه للارتقاء بأدوار المؤسسات التربوية لتحقيق نوعية أفضل في مخرجاتها، من خلال تبني إدارة التغيير، والإصلاح التربوي الشامل، وتحضير عناصر العملية التعليمية للوصول إلى الإبداع والتميز (Lawton , 2019).

ومن الجدير بالذكر أن واقع المدارس هو الذي يدعو لممارسة أنماط قيادية حديثة وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائفها على أكمل وجه، وتطوير الأنماط القيادية يعد جهداً مستمراً واستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري المدرسي، ومن خلال ملاحظة الباحثة لواقع المدارس لمست أن هناك حاجة ماسة ودواعي مهمة تستلزم ممارسة الأنماط القيادية الحديثة لما لها دور فاعل وهاذف في النهوض بالمؤسسات وتحقيق الأهداف المبتغاة، كما وتتفاوت المؤسسات التعليمية في مدى ممارستها وتطبيقها لأنماط القيادة، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين ومدى التزامهم بها داخل عملهم.

مشكلة الدراسة

أصبح من الضروري أن تلتزم المؤسسات التعليمية باستراتيجيات حديثة كي تتمكن من تجاوز واقعها الراهن المليء بالكثير من التحديات والصعوبات، ولكي تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، فعليها مواكبة التطورات الحديثة واستخدام الأنماط القيادية في العملية التعليمية، وإن العوائق التي تواجه قادة المدارس أثناء القيام بمهامهم الإدارية والوظيفية والتي لمستها الباحثة من خلال عملها كمديرة في المؤسسات التعليمية الخاصة مثل شكاوي العاملين والطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى ما وجدته أثناء جمع المعلومات من الدراسات في هذا الشأن مثل دراسة دحلان (2013) التي أثبتت وجود مشكلات إدارية تتمثل في اتساع الفجوة بين الإدارات المدرسية والبيئة المحلية، عدم توافر معايير مقننة لاختيار القيادات التربوية، ويأتي اهتمام وزارة التربية بصلاحيات تقديم الخدمات للمرحلة الحكومية في ضوء ما يتطلبه الواقع الحالي من تطوير وتغيير، وأن أغلب مؤسسات المرحلة الحكومية لا يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تعطيها صلاحية الاستخدام، خاصة في ما يتعلق بالوسائل التعليمية وكذلك ضعف الإشراف والدعم، وعدم وجود المناخ الملائم لخصائص نمو الطلبة، وضعف التواصل بين البيت والمؤسسات التعليمية، وقصور الإجراءات الإدارية، وضعف الأداء الإداري والفني للقيادة، كدراسة سميرات ومقابلة (2014)، وجاءت دراسة البابطين (2013) للتأكيد على أهمية تطبيق الأنماط القيادية في مجال خدمة الإدارة المدرسية،

وضرورتها في رفع مستوى جودة الخدمة التي تقدمها الإدارة المدرسية عن طريق الأخذ بفلسفة الأنماط القيادية. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الأنماط القيادية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين. وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1_السؤال الأول: ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية للكشف عن مدى تطبيق الأنماط القيادية المناسبة لمرحلة وبيئة المدرسة، للارتقاء بالسلوكيات الإيجابية ضمن الاحتياجات التربوية.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات في درجة ممارسة الأنماط القيادية، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها، للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث وعمليات التحسين والنمو الفعالة والهادفة.

أهمية الدراسة

- يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:
- مدراء التربية والتعليم حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة الأنماط القيادية، مما يدعو إلى التخطيط، أجل التوجيه إلى أهمية الاهتمام بموضوع الأنماط القيادية في العمل ومدى تأثيره على وظائفهم.
- إدارات المدارس وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة قادة المدارس للأنماط القيادية وما يشكله ذلك من قاعدة معلوماتية لإدارات المدارس، وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة ضمن ما تم التخطيط له مسبقاً.
- المعلمين حيث ستوفر لهم قاعدة معلومات معرفية عن ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس ودورها في خلق قيادات مؤهلة وقادرة على ممارسة مهنة التعليم بصورة مرضية ومقبولة في المدارس.
- متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم حيث ستساعدهم في بناء الخطط التدريبية المهنية تساعد المعلمين ذوي الخبرة القليلة في تنمية خبراتهم التعليمية بما يحتاجه الواقع التعليمي الحيث.

- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

القيادة: هي " عملية التأثير في أنشطة وسلوك الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (رصاص، 2020، 67).

النمط القيادي: هو "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي" (ناصر، 2010، 7).

وتعرف درجة ممارسة الأنماط القيادية إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم.
 - **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي.
 - **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم الواقعة ضمن حدود لواء المزار الشمالي.
 - **الحد الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.
- محددات الدراسة:** تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أنماط القيادة:

أدى اختلاف النمط القيادي المتبع من قبل القائد إلى تزايد اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية، وبالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. ومن الملاحظ أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، إذ يتوقف مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم على السلوك الذي يتبعه القائد معهم، وهناك عدة مؤثرات تلعب دوراً في اختيار القائد الأسلوب الذي سيتعامل به مع العاملين، منها

ما هو متعلق بالمؤسسة ومنها ما يربط بالمجتمع وعوامل أخرى تتعلق بالقائد والعاملين والجزء الأخير يتعلق بطبيعة العمل (Wisely, 2020).

وقام بعض الباحثين، والمؤلفين بتصنيف أنماط القيادة، وذلك اعتماداً على مصدر السلطة، حيث تمثلت في القيادة الرسمية، وهي المستمدة من المنصب الوظيفي الذي يترأسه الفرد، حيث يستمد القائد سلطته في التصرف وإصدار الأوامر من منصبه بحكم القانون، ثم القيادة غير الرسمية، وهي التي تتكون من داخل المجموعات دون أن ترتبط بالوظيفة الرسمية، وهي وتكون بمثابة التأثير في الآخرين، بامتلاكه وخصائص وسمات معينة تؤهله لشغل منصب القيادة (Yuki, 2006). ومن الأنماط الحديثة التي اتبعتها القادة في مدارسهم، القيادة التشاركية وتتطلب من ممارسة الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة، وتركز على تفاعل الفرد عقلياً، وانفعالياً، في مواقف الجماعة بطريقته تشجعه على تحقيق أهدافها، والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات، والأهداف إلى تنفيذها ومتابعتها (البارودي، 2015).

والقيادة التشاركية كونها تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد بحاجة إلى فرض رقابة شديدة على المرؤوسين، لأنه يعلم أن الرقابة تتبع من الجماعة نفسها، وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم، مما يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة، والقوانين ولو أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري في المؤسسة (الحارثي، 2018). يضيف القحطاني (2011) أن القيادة الموقفية تتسم بالديناميكية، نتيجة التغير المستمر الذي يطراً على بيئة العمل في المؤسسة مما يحتم على القادة الاستجابة للمواقف المختلفة التي تعترض عملها، وتقسم هذه التغيرات إلى نوعين هما تغيرات طبيعية، ومستمرة في بيئة العمل نتيجة التطور السريع الحاصل، وهذا يتطلب قيادة مواكبة للتغيير لغرض المحافظة على موقع المؤسسة التنافسي، والنوع الثاني تغيرات مفاجئة، وغير طبيعية تطرأ على المؤسسة، وتسبب أزمة لها، وتتطلب وجود قيادة فاعلة وقادرة على اتخاذ القرارات لتجاوزها، أو التقليل من الآثار المترتبة عليها.

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية، من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف، والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى. حيث أن تغيير الموقف يتطلب أنماطاً قيادية مختلفة (محمد، 2014). وأحياناً ترى القائد يركز على الإنتاج، وفي مواقف أخرى يركز على الجانب الإنساني، والاجتماعي، وأحياناً يدمج بين النمطين. وفي بعض المواقف يفوض مسؤوليه للقيام بالعمل، وتارة تراه يوجههم ويرشدهم، وأحياناً يراقب العاملين عندما يستدعي العمل لذلك، وتعتمد هذه العملية الرقابية على مدى نضوجهم، وإلمامهم بالعمل (عوض، 2019).

أن القيادة التحولية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وترى شيئاً بعيداً برؤية جديدة تعمل على إحداث نقلة حضارية، وإيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما أن القائد التحولي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وتوليد الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للمنظمة في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية، وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وتوفير المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، وحل المشكلات التي تواجههم بطرق

مختلفة (Bin Ibrahim, 2014). يضيف مصطفى (2014) أن أهمية القيادة الخادمة تتجلى في قدرتها على استيعاب التغيرات التي تحصل داخل وخارج المؤسسة التي يمارس فيها القادة القيادة الخادمة، فالقائد الخادم يسعى جاهداً لتطوير المؤسسة والموظفين وتشجيع العمل بروح الفريق الواحدة، وهذا من شأنه زيادة الإنتاجية في المؤسسة واستمرارها، إن المؤسسات التي تدار بالقيادة الخادمة يكون لها القدرة على خدمة الزبائن بشكل كبير، ولا يمكن أن تقوم بذلك من دون الاهتمام بحاجات الموظفين في المؤسسة، فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

يشير عباس (2018) أن أهم ما يميز سلوك القائد الأوتوقراطي، هو اتخاذه من السلطة المخولة إليه أداةً للتحكم والضغط على مرؤوسيه، ليجبرهم من خلالها على إنجاز الأعمال المطلوبة تحت الضغط دون مراعاة لمشاعرهم وظروفهم، ويقوم القائد الأوتوقراطي بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحوي كافة التفاصيل عن كيفية سير العمل بإصرار منه على طاعة مرؤوسيه له. ويشير (Brewer, 2010) إلى أن النمط الأوتوقراطي يكون ناجحاً أثناء الأزمات والحالات الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة، كما يعد أسلوباً ناجحاً في التعامل مع بعض المعلمين الذين لا يرغبون في أن تفوض السلطة لهم، أو الذين تنقصهم الثقة بالنفس، أو المعلم العدواني في معاملته مع زملائه، أو مع بعض النوعيات من الموظفين الذين لا ينفع معهم أسلوب الإقناع والمشاورة.

أن القيادة الترسل (الفوضوية) في هذا النمط تكون الإدارة متحررة من سلطة القائد، حيث يتجه القائد إلى منح العاملين بالمنظمة أكبر قدر ممكن من الحرية لممارسة الأنشطة المسندة إليهم بما في ذلك سلطتهم في إصدار القرارات التي يرون أنها ملائمة لإنجاز العمل. كما يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فيلجأ إلى تسهيل الاتصال بينه وبين المرؤوسين، لتوضيح الآراء، والأفكار، التي يلتبس عليهم أمرها (Greenleaf, 2008). ويذكر شين (2019) أن استخدام هذه القيادة يساعد العاملين في الإبداع، والتقدم كونها تقوم على ترك المرؤوس يفعل ما يشاء، كذلك الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال، وتتجج القيادة الترسلية في تطبيقاتها في المؤسسات العلمية، ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العلماء والعاملون الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث، وإجراء التجارب العلمية، وذلك لأن التدخل في عملهم لا يشجع البحث العلمي، والابتكار، ويكبت المواهب. يشير جمال (2017) أن القيادة الديمقراطية قد تأتي بنتائج عكسية، فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاكاً للوقت، وكذلك يرى بعض النقاد أن عملية المشاركة في القيادة الديمقراطية تشكل تنازلاً للقائد الإداري عن بعض واجباته التي يفرضها عليه مركزه القيادي، كما أن القرارات قد تتسم بالبطء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف إلى وجهات النظر المختلفة، فالنمط القيادي الديمقراطي ينظر إلى المعلمين أنهم ركيزة أساسية في المؤسسة التربوية، وتحقيق أهدافها، ويسهم في الكشف عن مواهبهم وإبداعاتهم، كما أنه لا يقلل من قدراتهم، كما أنه يؤدي إلى تكوين جيل من قادة المستقبل، حيث يمكن اكتشافهم بسهولة، وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية.

تستنتج الباحثة أن الأنماط القيادية لها الدور الأكبر على تعزيز ودعم الجوانب الإيجابية في خطط المؤسسة والتخلص من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وذلك بالسيطرة على المشكلات التي تحدث في المؤسسة، وتنمية وتدريب أفرادها باعتبارهم أهم

مورد للمؤسسة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والعمل على توظيفها لخدمة المؤسسة التي ينتمي إليها، كما ولها أهمية كبيرة في الجانب التربوي، فهي المحفز الرئيسي لقيام العاملين بأداء الأعمال المنوطة بهم لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهي إحدى وسائل التوجيه والاتصال في المؤسسات، ولها أهمية كبيرة في عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنفيذ وتعمل على تحفيز العاملين للعمل، بالإضافة لدورها الرقابي وتقويم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث: فقد هدفت دراسة البابطين (2013) التعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف إلى درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (118) مديرا. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التفويض جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (41.4) %، ثم أسلوب المشاركة بنسبة مئوية (27.9) %، يليه أسلوب الإقناع بنسبة مئوية (20.7) %، وأخيرا جاء أسلوب الإبلاغ المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (9.9) %. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، عدد المعلمين في المدرسة).

أما دراسة دحلان (2013) والتي هدفت للتعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوي في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتم استخدام استبانتيين إحداهما لقياس أنماط القيادة والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (461) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وتوصلت النتائج إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة رتبت على النحو الآتي: النمط التحويلي (76.39) %، النمط الديمقراطي (75.52) %، النمط الترسلّي (46.57) %، النمط الأوتوقراطي (45.64) %. كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق في الدرجة الكلية لأنماط القيادة (الديمقراطي، والترسلّي، والتحويلي) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لنمطي الديمقراطي والتحويلي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق في نمطي القيادة الديمقراطي والترسلّي تعزى لمتغير الراتب والحوافز، في حين توجد فروق في نمطي الأوتوقراطي والتحويلي تعزى لمتغير الراتب والحوافز لصالح من لهم راتب أعلى من (2000) شيكل.

وهدف دراسة سميرات ومقابلة (2014) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (324) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانتيين للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر

معلميهم كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.66)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبعا لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى كوتز وميليرا (Koutouzis & Malliara, 2017) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين رضا المعلمين وأسلوب القيادة وأسلوب صنع القرار، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (156) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بينت نتائج الدراسة معلومات مفيدة حول الطرق التي يمكن بها لمديري المدارس المساهمة في زيادة الرضا أداء المعلمين، من أجل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، يجب على المديرين استخدام مزيج لأساليب القيادة المختلفة وأساليب صنع القرار التي تستجيب بشكل أفضل لكل موقف، كما بينت النتائج أنه يوجد علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار للمدير وأسلوب قيادتها كأسلوب قيادة انتقالية بالإضافة إلى أسلوب التعامل الذي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا عن أداء المعلمين.

هدفت دراسة فيشر وجونغ (fisher and jong, 2017) إلى الكشف عن المدى الذي ترتبط فيه تصورات المعلمين حول سلوكيات قيادتهم الخدمية الأساسية مع الرضا الوظيفي للمدرس، وتكونت الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المدارس الحكومية العامة والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما تكون حجم العينة النهائي من (76) معلماً. واستخدمت الدراسة أدوات المسح المنفصلة لجمع التصورات الخاصة بخصائص القيادة الرئيسية للخدمة وبيانات الرضا الوظيفي، وأشارت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخدمية المدرك للمدراء والرضا الوظيفي للمدرس.

هدفت دراسة المخالفي وإبراهيم (2020) للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، اشتملت عينة الدراسة على (365) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث جاءت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية بينما تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية وجاء لصالح المرحلة التعليمية الأعلى، وفي متغير عدد سنوات الخدمة وجاء لصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر.

أجرى الزهراني والشريف دراسة (2020) هدفت للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة في السعودية للقيادة الأخلاقية وبيان المستوى الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، اشتملت عينة الدراسة على (235) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما جاءت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات جاء بدرجة عالية جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكشفت نتائج

البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

اجرت بدرية والجوهرة (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (319) من المعلمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة كانت بدرجة كبيرة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في ادارتهن، كالمشاركة في صنع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في لواء المزار الشمالي بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة دحلان (2013)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (الأنماط القيادية)، إلا أن أهدافها وعيبتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعيبتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة الزهراني والشريف (2020)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة الأنماط القيادية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين جوانب مختلفة كالجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومرحلة المدرسة، للعام الدراسي (2021/2022).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعيبتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (1327) معلم ومعلمة، كما تبين إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (300) معلم ومعلمة بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة موزعين على المدارس في لواء المزار الشمالي، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول(1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	105	40.0
	أنثى	195	60.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	204	58.0
	دراسات عليا	96	42.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	74	21.3
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	103	32.3
	10سنوات فأكثر	123	46.4
مرحلة المدرسة	اساسي	119	71.6
	ثانوي	181	28.4
	المجموع	300	100.0

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من (23) فقرة شملت ثلاثة مجالات تغطي الأنماط القيادية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع الى هذه المعايير والاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة فيشر(2017)، ودراسة الزهراني(2020).

صدق أداة الدراسة : للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتفاء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثان الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحَكِّمِينَ، حيث تم تعديل بعض الفقرات لغويًا، وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوّنًا من (23) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة : للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (2).

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل

رقم	الارتباط مع:	رقم الفقرة	الارتباط مع	المجال	المقياس
الفقرة	المجال	المقياس	رقم الفقرة	المجال	المقياس
1	14**6.	97**5.	22	.867**	.867**
2	9**4.8	3**3.8	23	.918**	.897**
3	7**2.8	.814**			
4	2**4.8	3**2.8			
5	.834**	.816**			
6	.804**	.802**			
7	.835**	.812**			
8	.761**	.745**			
9	.721**	.720**			
10	.672**	.660**			
11	.575**	.531**			
12	.866**	.894**			
13	.877**	.867**			
14	.807**	.788**			
15	.81**	.818**			
16	.771**	.764**			
17	.857**	.859**			
18	.810**	.818**			
19	.857**	.835**			
20	.820**	.833**			
21	.900**	.888**			

*دالة إحصائياً على درجة (0.05)

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى ك طريقة الاختبار -إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا (معامل الاتساق الداخلي) وكانت النتائج كما في الجدول.

جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة لأداة الدراسة

المجال	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
القيادة التشاركية	0.939	0.887
القيادة الأخلاقية	0.921	0.834
القيادة الخادمة	0.891	0.931

الكلي للمقياس	0.93	0.880
---------------	------	-------

معيار تصحيح أداة الدراسة : تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً

من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة

من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس دراسات عليا)
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- مرحلة المدرسة: (أساسي، ثانوي)

ثانياً: المتغير الرئيس الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين ، وهل يختلف درجة الالتزام باختلاف كل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مرحلة المدرسة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟"

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين ، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
2	القيادة الأخلاقية	4.14	.51	1	كبيرة
3	القيادة الخادمة	4.12	.54	2	كبيرة
1	القيادة التشاركية	4.12	.53	3	كبيرة
	المقياس العام	4.12	.47		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات الأنماط القيادية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين وهي (القيادة التشاركية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة)، كانت كبيرة، وجاءت درجة الأنماط القيادية ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال القيادة الأخلاقية في المرتبة الأولى، تلاه مجال القيادة الخادمة في المرتبة الثانية، تلاه مجال القيادة التشاركية في المرتبة الثالثة والأخيرة. وقد تعزو الباحثة هذه الدرجة الكبيرة الى اهتمام قادة المدارس بتطبيق الأنماط القيادية داخل مدارسهم، والحرص على ممارستها بأشكالها المختلفة بعد المتابعات الحثيثة من قبل وزارة التربية والتعليم بضرورة التجاوب مع المستجدات العصرية، وتركيز الإدارات المدرسية على تطبيق هذه الأنماط القيادية ونشر ثقافتها داخل البيئات التعليمية لما لها دور كبير وفعال في تحقيق الأهداف المؤسسية، وإدراك المديرين لأهمية ممارسة الانماط القيادية وأثرها على الأداء والانتاجية ، لما لها من دور كبير في نقاء سلوكيات العاملين والطلبة، واعتبار المدارس بيئات صالحة للتعليم ، ايضاً التزام المديرين بالأنماط القيادية يحقق الاهداف ويؤدي الي احترام المعلمين والطلبة للمديرين والاقتداء بهم بالتحلي بالصفات الاخلاقية الحميدة، بالإضافة إلى لتركيز على طابع الاحترام المتبادل مع جميع الاطراف الموجودة في بيئة العمل، وحرص المديرين على تقبل التغيير الذي يحصل في بيئات العمل، والحرص على تطبيق المرونة وجعلها نهج من الممكن ممارسته في كل عمل إداري وفق خطط استراتيجية وتربوية حديثة، وترجمتها الى اجراءات تنفذ على ارض الواقع من اجل الارتقاء بالمستوى العام للمدارس. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة الزهراني والشريف (2020)، ودراسة بدرية والجوهرة (2020) والتي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (2014)، والتي جاءت بدرجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. إضافة إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة التشاركية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة التشاركية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين	4.28	.68	1	كبيرة جداً
4	يحترم مدير المدرسة حاجات العاملين	4.18	.70	2	كبيرة
5	يعزز مدير المدرسة روح التآلف بين العاملين	4.18	.74	2	كبيرة
7	يشرك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات	4.17	.74	4	كبيرة
2	يتيح مدير المدرسة للعاملين فرصة لاكتساب الخبرات الادارية	4.16	.71	5	كبيرة
3	يشرك مدير المدرسة العاملين في الدورات التدريبية	4.13	.75	6	كبيرة
6	يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	4.10	.77	7	كبيرة
	المتوسط العام	4.17	.52		كبيرة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة التشاركية تراوحت بين (4.10-4.28)، وجاءت الفقرة (1) التي تتحدث عن الالتزام ب" يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين " بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (4، 5) بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) التي تنص على " يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال القيادة التشاركية (4.17) وبدرجة كبيرة . وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة ممارسة كبيرة إلى إدراك المديرين أهمية تفويض السلطة في العمل المدرسي ، ايضاً اهتمام المديرين بتمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة عالية وأنها فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الادارية والقيادية والتي قد تعتبر خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل، تأكيد المديرين على أهمية التعلم الذاتي لزيادة القدرات المهنية للمعلمين، حرص المديرين على توجيه مهارات المعلمين نحو التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجودة وتذليل العقبات قدر الامكان، تركيز المديرين على ممارسة اسلوب التحول نحو فرق العمل عند أداء المهام المختلفة للمعلمين في المدارس ،حرص المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية التي تشجع المعلمين على المبادرة في تحمل المسؤوليات المفوضة لهم والتعاون في تحقيقها وانجازها. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة الزهراني والشريف (2020) ، ودراسة بدريه والجوهرة (2020) والتي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (2014)، والتي جاءت بدرجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يحافظ مدير المدرسة على خصوصية العاملين	4.15	.76	1	كبيرة
14	يقدر مدير المدرسة جهود الآخرين ويكرمهم	4.14	.71	2	كبيرة
12	يتقن مدير المدرسة فن الاصغاء للعاملين	4.13	.73	3	كبيرة
9	يشجع مدير المدرسة على الاتصال والتواصل المفتوح	4.12	.78	4	كبيرة
11	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين على اساس الثقة المتبادلة	4.12	.73	4	كبيرة
13	ينمي مدير المدرسة المهارات والقدرات الابداعية بروح المحبة والتعاون	4.11	.73	6	كبيرة
10	يراعي مدير المدرسة الحاجات الأساسية للعاملين	4.10	.71	7	كبيرة
15	يحث مدير المدرسة العاملين على تبادل الخبرات	4.07	.74	8	كبيرة
	المتوسط العام	4.12	.51		كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية تراوحت بين (4.07-4.15)، وكان أبرزها للفقرة رقم (8) التي تنص " يحافظ مدير المدرسة على خصوصية العاملين " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (15) التي تنص على " يحث مدير المدرسة العاملين على تبادل الخبرات " بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (4.12) وبدرجة كبيرة. وقد تفسر هذه النتيجة الى حرص المديرين على بناء علاقات انسانية مع العاملين أساسها الاحترام والاهتمام المتبادل، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل ، والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام ، أيضا التزام المديرين بالقيم السامية التي ترفع من شأنهم وشأن العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمان والامان الوظيفي داخل مدارسهم ، وعي المديرين بتأثيرهم في تشكيل سلوكيات العاملين وتهذيب اخلاقهم ، وخلق قيادات تربوية شابة تتأصل فيها القيم والاخلاقيات القيادية وتفعيلها والعمل بها ،بالإضافة الى ايمانهم القوي بانهم يمثلون المرجع الذي يحتكم له من اجل تقويم ممارسات سلوك العاملين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة لجميع الاطراف.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من الزهراني والشريف (2020) ،ودراسة بدرية والجوهرة(2020) والتي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (2014)، والتي جاءت بدرجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الخادمة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الخادمة لدى افراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
---------------	--------	--------------------	----------------------	--------	--------

17	يعتقد مدير الجامعة أن خدمة العاملين هي أساس القيادة	4.19	.76	1	كبيرة
16	يلتزم مدير المدرسة بمنح العاملين جميع حقوقهم دون تمييز	4.15	.78	2	كبيرة
22	يطور مدير المدرسة المقدرات القيادية للعاملين	4.15	.73	2	كبيرة
20	يشجع مدير المدرسة العاملين على تطبيق المسؤولية الانسانية في المعاملة	4.12	.69	4	كبيرة
21	يدعو مدير المدرسة إلى الالتزام بالتعامل الايجابي باستمرار	4.12	.72	4	كبيرة
18	يوزع مدير المدرسة المهام الوظيفية على العاملين حسب امكانياتهم	4.11	.73	6	كبيرة
23	يغرس مدير المدرسة في نفوس العاملين روح المبادرة والانجاز	4.09	.74	7	كبيرة
19	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين بمصادقية وشفافية	4.07	.77	8	كبيرة
	المتوسط العام	4.12	.54		كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة الخادمة تراوحت بين (4.07-4.15)، وكان أبرزها للفقرة رقم (16) التي تنص " يلتزم مدير المدرسة بمنح العاملين جميع حقوقهم دون تمييز " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (19) التي تنص على " بمتوسط حسابي بلغ (4.0702) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات معيار المساءلة والمحاسبة (4.12) وبدرجة كبيرة. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الى الوعي لدى قادة المدارس بأهمية ممارسة القيادة الخادمة وعدم التأثير بعوامل أخرى اثناء أداء الأعمال والواجبات، بالإضافة إلى ممارسة العدالة في بيئات المؤسسات التربوية، والوعي بمستوى ثقة العاملين في الادارات المدرسية، بالإضافة إلى وجود روح العمل الواحد وممارسة القيم الاخلاقية، أيضا فاعلية القوانين والانظمة المتبعة داخل المؤسسة التعليمية، وشيوع الرقابة الذاتية والمساءلة، بالإضافة الى توفر القيادات الادارية ذات الكفاءة العالية، والاهتمام بمصلحة الجماعة وبالتالي زيادة الولاء المؤسسي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة الزهراني والشريف (2020)، ودراسة بدرية والجوهرة (2020) والتي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (2014)، والتي جاءت بدرجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للأنماط القيادية.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة) وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة .

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.47	.541	105
	أنثى	3.54	.552	195
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.48	.533	204
	دراسات عليا	3.55	.567	96
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.50	.556	74
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	3.53	.603	103
	10 سنوات فأكثر	3.50	.505	123
مرحلة المدرسة	اساسي	3.34	.479	119
	ثانوي	3.93	.486	181

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (9).

الجدول (9): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	.687	1	.687	2.992	.084
المؤهل العلمي	.550	1	.550	2.395	.122
سنوات الخبرة	1.063	2	.531	2.315	.100
مرحلة المدرسة	50.502	1	50.502	220.014	.000
الخطأ	164.350	290	.230		
الكل المصحح	216.702	300			

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي تعزى لمتغير مرحلة المدرسة، ولصالح (المرحلة الأساسية). وفيما يلي توضيح لكل متغير:

• متغير الجنس:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس لالتزام قادة المدارس بالأنظمة والقوانين التابعة لوزارة التربية والتعليم، ولقدرتهم على التواصل والتعاون لحل المشكلات بشكل كبير أثناء العمل.

• متغير المؤهل العلمي:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي أن أفراد عينة الدراسة يتقنون حول الأساليب التي يمارسونها لإيجاد بيئة تعليمية سليمة رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وخضوعهم لنفس الدورات التأهيلية والتدريبية ولنفس المعايير في تحقيق الجودة الشاملة في مدارسهم، ومرورهم بنفس ظروف العمل والمستجدات والتطورات الحديثة التي تحدث خلال الأعمال اليومية والحياتية التي يقومون بها، بالإضافة إلى تسليحهم بإستراتيجيات وإجراءات الواقع المستجد، وتشابه بيئات العمل في المؤسسات التعليمية.

• متغير سنوات الخبرة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى تقارب استجابات أفراد العينة من وجهة نظرهم وذلك لوعيهم وإدراكهم لطبيعة البيئة المدرسية وأنها في تغير دائم وتحدث بها تغييرات بشكل مستمر دون توقف، ومرور القادة بنفس الخبرات التي جعلتهم يتعاملون بنفس الأساليب الاستراتيجية الحديثة لإيجاد بيئة العمل الصحيحة ، وأن ممارسة هذه الأساليب واضحة ويسيرة الاستخدام من قبل القادة، أيضاً اهتمامهم بمستوى الأداء الذي من الممكن الحصول عليه بغض النظر عن المدة الزمنية التي مرت عليهم في بيئة العمل، مما أسهم في عدم ظهور فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من البابطين (2013)، ودراسة سميرات ومقابلة (2014) بعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

• متغير مرحلة المدرسة:

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى مرحلة المدرسة ولصالح (المرحلة الأساسية) أمر منطقي وواقعي لحاجة هذه المرحلة إلى كثير من الاهتمام والتركيز على اشباع الرغبات ، وإدراك قادة المدارس انها مرحلة حاسمة لها بصمة مميزة في تاريخ التعليم، وتركيز الجهات المسؤولة على توفير المستلزمات والخدمات الضرورية، لما لها دور فاعل في تحقيق جودة بيئة العمل داخل المؤسسات التعليمية ككل، بالإضافة إلى حاجة قادة المدارس للدورات وورش العمل داخل المؤسسات فيما يخص الأنماط القيادية وتطور ثقافته وفقاً للأداء المؤسسي في إطار التطور والتحسين. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني والشريف (2020) بوجود فروق تعزى لمتغير مرحلة المدرسة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. العمل على تعزيز إدارة المدارس الاستمرار بممارسة وتطبيق الأنماط القيادية وخاصة في مراحل معينة من التعليم.
2. تشجيع المديرين والمعلمين على التحسين المستمر لبيئة المدرسة، وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح العملية التربوية، من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات والتنوع في استخدام الأنماط القيادية في مدارسهم.
3. الاستمرار في تحفيز وتعزيز المديرين مادياً ومعنوياً؛ لما في ذلك من أثر في أدائهم الوظيفي.
4. تشجيع وزارة التربية والتعليم على تكريم المديرين على مستوى المديرية باستمرار؛ مما يساعد على رفع الروح المعنوية لهم.
5. -إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وربطها بمتغيرات أخرى كالصعوبات والحلول.

المراجع العربية

- البابطين، عبد الرحمن. (2013). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض. بحث منشور. رسالة التربية وعلم النفس، (42)، 117-139.
- البارودي، منال. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بدرية محمد عبدالله والجوهرة ابراهيم ناصر (2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتهما لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(35)، المجلد(16)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، جمهورية مصر العربية، ص11_63.
- الجالودي، ماجدة؛ وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ع1، 528-556.
- الحارثي، عيدة بنت حمدان (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جمال، العربي ولخضر، حميدات. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- دحلان، سميرة. (2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- رصاص، نهاد علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التمر كما يدركها الأبناء، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع(18)، 59-99.
- الزهراني، سلوى، والشريف، الشريف. (2020). ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن " (قلوة). مجلة التربية (كلية الأزهر)، 29، (185 ج2)، 673-723.

- عوض، مريم نادي. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية - بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، 2019م. ص 411 - 449.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2021). ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث، العدد (21)، كلية التربية، جامعة الحديدة، مارس 2021.
- عباس، أنس عبدالباسط. (2018م). الإدارة الاستراتيجية - رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
- السعيد، طمين. (2020). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة: مؤسسة قديل للمياه المعدنية جمهورة - بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- شين، فيروز. (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سند. (2011). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محمد، محمد. (2015). السلوك التنظيمي الحديث. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- المخالفي، سلطان، وإبراهيم، محمد. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين" (عسير). مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية، 2020، 10، 276-311
- مصطفى، أميرة. (2014). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد وفقا لنموذج جولمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ناصر، حسن. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Bin Ibrahim, Zany. (2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 4 (1): 1-9.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. **Online Journal of Workforce Education and Development**, (2), Southern Illinois University at Carbondale. Retrieved on: [http://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/14\(2/3\)](http://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/14(2/3)).
- Chaffey, R. D. (2013). **The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay**. DAI – A, 74/02 (E).
- Koutouzis, M, & Malliara, K. (2017). Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision- Making Style. **International Journal of Education**, 9(4), 1948-5476
- Duggan, T. (2015). **The Advantages of the Servant Leadership Style**. <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>.
- Fisher, P.V. & Jong, D.D. (2017). The Relationship between Teacher perception of principal servant leadership Behavior and Teacher job satisfaction. **Servant leadership: Theory and Practice**, 4, PP.53 – 84.

- Greenleaf, R. K. (2008). **The Servant as Leader**. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- G.J.; Wisely, Lawton ,Alan&Paez , liana (2020).**The psychological effects ofquarantining a city**. BMJ Clink. Res. Ed. , 368, m313.
- Lawton ,Alan&Paez , liana.(2019).”**Developing a Frame work for Ethical Leadership journal of Business Ethics**”, Retrieved from: <http://www.researchgate.net>.
- Wisely, D. V. & Patterson, K. (2010). **Servant leadership: Developments in theory and research**. New York: Palgrave Macmillan.
- Yuki, G. (2006). Leadership in Organization Kualalumpur, Malaysia. Pearson Intenational Edition.