

The Prevailing Leadership Styles Among Private School Principals and Their Relationship to Job Affiliation in the Capital Amman Governorate from the Teachers' Point of View

Mahmoud Abdulmajed Alsalhi* 

Ministry of Education, Jordan.

Received: 31/8/2022

Revised: 11/9/2022

Accepted: 29/9/2022

Published: 15/7/2023

* Corresponding author:

Mahmoudfx808@gmail.com

Citation: Alsalhi, M. A. (2023). The Prevailing Leadership Styles Among Private School Principals and Their Relationship to Job Affiliation in the Capital Amman Governorate from the Teachers' Point of View. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(2 -S1), 694–707.

<https://doi.org/10.35516/edu.v50i2-S1.2130>



© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: This study aims to identify the prevailing leadership styles of private school principals and assess the level of job affiliation among teachers in private schools in Amman Governorate. Additionally, the study aims to examine the influence of gender, experience, and qualification variables on teachers' perceptions of the prevailing leadership style of private school principals.

Methods: The research utilized the descriptive survey method to achieve its objectives. A questionnaire was employed as the study instrument after ensuring its validity and reliability. The questionnaire was distributed to a sample of 330 private school teachers in Amman Governorate.

Results: According to the perspective of teachers, the prevailing leadership style among private school principals in Amman Governorate is the "democratic style." Furthermore, teachers perceived a high level of professional affiliation in private schools. Statistically significant differences were found in the autocratic style due to the effects of qualification, gender, and experience, while the chaotic style was affected by gender. However, no statistically significant differences were observed in the other leadership styles.

Conclusions: To enhance the practice of democratic leadership in schools, it is recommended to empower principals in both private and public schools by granting them more authority and real participation in decision-making processes.

Keywords: prevailing leadership styles, job affiliation, private schools, Amman.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

محمود عبدالمجيد الصالحى*
وزارة التربية والتعليم، الأردن.

ملخص

الأهداف: التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم. كما هدفت إلى الكشف عن أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل على التصورات نحو النمط القيادي السائدة لمديري المدارس الخاصة. **المنهجية:** تم استخدام المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. حيث وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة المكونة من 330 معلماً من معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان؛ وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها. **النتائج:** إن "النمط الديمقراطي" هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل والجنس والخبرة في النمط الأتوقراطي، وأثر الجنس في النمط المتسبب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأنماط. **الخلاصة:** إعطاء مديري المدارس الخاصة والحكومية ومديراتها مزيداً من السلطة والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم تعزيزاً لممارستهم للقيادة الديمقراطية في مدارسهم. **الكلمات الدالة:** الأنماط القيادية السائدة، الانتماء الوظيفي، المدارس الخاصة، عمان..

المقدمة:

احتلت القيادة التربوية أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر من خلال نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية، خاصة مع وجود القائد الكفء وممارسته لدوره القيادي بمهارة وإبداع، وذلك من خلال محاولته استخدام الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب مع ظروف العمل الإداري، والتقليل من مستويات ضغوط العمل لدى المعلمين في المؤسسات التربوية، حيث أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وما لها من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية. ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته.

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي لتوجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرائق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها. (عياصرة، 2006، 66)

ويعد الانتماء الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لبذل المزيد من الجهود من قبل المديرين تجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين، وبالتالي تطوير العملية التعليمية. كما أن المرحلة الثانوية تعد من أهم المراحل الدراسية/التعليمية حيث أن الضغوط التي توضع على المعلمين في هذه المرحلة هي أكبر من أي مرحلة أخرى وذلك لأهميتها، فقد اكتسب الانتماء الوظيفي مع مرور الزمن أهمية كبيرة لما يتضمنه ذلك من أثر إيجابي جراء الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبذلها العامل اتجاه عماء وانعكاسات ذلك على تقبل الفرد لقيم المؤسسة التي يعمل فيها ورغبته القوية وتفانيه وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها. (أبو جراد، 2015، 12)

ويمكن أن يأخذ الانتماء للمنظمة أشكالاً مختلفة، كالانتماء المعنوي ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التعليمية وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، والشكل الآخر هو الانتماء الاستمراري حيث يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، والانتماء الأدبي، وهذا يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الانتماء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذ أنه التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه، فالانتماء هو ذلك الشعور والإحساس الداخلي للموظف الذي يجعله جزء من المنظمة التي يعمل بها، بحيث يرتبط بها وينتسب إليها بغض النظر عن الحوافز الخارجية مما يجعله يشعر بالسعادة والرضا في إنجاز عمله. (أبو جراد، 2015، 13)

ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولة تبيان علاقة الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس الخاصة في بناء الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

مشكلة الدراسة

إن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس لها دور كبير في التأثير على الانتماء الوظيفي لدى المعلمين وبناءه، فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها. حيث بينت الدراسات السابقة كدراسة (بني هاني ومصطفى، 2016) و(الحراشة، 2016) أن قيادة المدير الضعيفة هي من أكثر الأسباب التي أدت إلى ترك المعلمين لمهنتهم، وأن سلوك المدير الناجح والفعال يحفز المعلمين إلى تحقيق الأهداف التعليمية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لتصوراتهم للنمط القيادي لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل؟

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية تكمن فيما يلي:

1. تعد دراسة الأنماط القيادية والتعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس أمراً ضرورياً من أجل أن تحقق المنظمات التربوية أهدافها المتوخاة منها بكفاءة.
2. تسعى إلى تعرف الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وبيان درجة تأثيرها السلبي والإيجابي في إيجاد الجو المناسب لتحفيز ودفع المعلمين إلى الانتماء الوظيفي.
3. تكمن أهمية الدراسة أيضاً من خلال ما يمكن أن تضيفه الدراسة من معلومات إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية.
4. يمكن لهذه الدراسة أن تفيد المديرين في المدارس الخاصة من تطبيق النمط القيادي المناسب لزيادة الانتماء لدى المعلمين كما يمكن أن تستفيد

الوزارة من نتائج هذه الدراسة وذلك لتطوير القيادة التربوية في المدارس الخاصة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى :

1. النمط القيادي السائد في المدارس الخاصة في محافظة عمان.
2. مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.
3. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لتصوراتهم للنمط القيادي لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل.

حدود الدراسة:

ستحدد حدود الدراسة من خلال الآتي:

1. الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظة عمان.
2. الحد الزمني: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2020-2021
3. الحد البشري: اقتصرَت الحدود البشرية على معلمي الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

التعريفات الإجرائية:

القيادة: تعرف القيادة بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف المشتركة". (العجبي، 2008، 267)

النمط القيادي: يعرف بأنه "السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها" (العميان، 2008، 274)

وتعرف إجرائياً بأنه سلوك مدرء المدارس في عملهم والتي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

الانتماء الوظيفي: هو "التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتفانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة". (عواد، 2012، 64)، كما يعرف بأنه: "شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء" (المطيري، 2006، 15)

وتعرف إجرائياً بأنها التزام المعلمين بمبادئهم وقيمهم التي تظهر من خلال حرصهم على المدرسة وتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة

أجرى بني هاني ومصطفى (2016) دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية. تكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبة إربد اختبرت بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصلي، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً الأنماط التواصلي والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

كما قام الجراحشة (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (158) مديراً ومديرة، وزعت عليهم استبانتان؛ الأولى لقياس السلوك الإداري، وتكونت من (30) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، هي: الأوتوقراطي، والديموقراطي، والترسلي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت، وتكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنه جاءت درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالآتي: الأوتوقراطي، والديموقراطي وأخيراً الترسلي، وجاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت بشكل عام متوسطة؛ حيث جاء ترتيب المجالات كالآتي: التوجيه، والرقابة، والتخطيط، وأخيراً التنظيم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديموقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة ارتباط سلبية بين النمط الترسلي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفعالية إدارة الوقت.

وجاءت دراسة العجارمة (2012) موضحة أهم الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان وقد بلغ عددهم (14,047) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (500) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية أما الثانية لقياس مستوى جودة

التعليم تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعاً.

وجاءت دراسة (Samkoange, 2013) هادفة إلى تحديد تصورات رؤساء المدارس الابتدائية بشأن إدارة المدارس في زمبابوي وتحديد مدى اهتمام رؤساء المدارس الابتدائية بواجباتهم وما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم مدرء المدارس، وقد استخدم المنهج النوعي في هذه الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في عشرين مدرسة ابتدائية في مقاطعة شيجوتو التعليمية في زمبابوي، وتم جمع البيانات من خلال استخدام البيانات المفتوحة والاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك تمييزاً واضحاً بين الإدارة والتنظيم بين رؤساء المدارس، وفي الوقت نفسه، لوحظ أنه تميل المسؤوليات الإدارية إلى استهلاك وقت رؤساء المدارس إلى حد تجاهل وظائف الإدارة والأدوار القيادية التعليمية، وقد أوصت الدراسة على أن يقوم بأدوار الإدارة المدرسية والمدير شخصين مختلفين في المدرسة، وتوصي اللجنة أيضاً بعدم تخصيص فصول دراسية للمدارس أو طلبها لتدريس عدد محدد من الفترات لأن هذه الفصول تميل إلى المعاناة في غياب رئيس المدرسة في مجال الإدارة المدرسية والإدارة.

وهدف دراسة (Habaci, et al, 2013) التعرف إلى أهمية التواصل في المنظمات التعليمية حيث أن التواصل الجيد أمر بالغ الأهمية، ومن أجل تعليم نشط ومؤهل ومنتج هناك حاجة إلى مهارات اتصال فعالة بين مدرء المدارس والمعلمين سواء في البيئة المدرسية أو خارجها، ويشمل التواصل في الإدارة التعليمية (المدير - الموظف والموظف - المعلم - المعلم، والعلاقات بين المدرس والطالب). كما أن التواصل الفعال في بيئة المدرسة يؤثر على دوافع ورضا المديرين والمعلمين والطلاب، إن المدرء مع مهارات الاتصال الفعالة تجعل من السهل على المنظمة للوصول إلى الأهداف، والتواصل الفعال بين المعلمين يمكن أن يكون مثمراً أكثر، كما يجب على الموظفين والمديرين والمعلمين في المدارس تحليل عملية التواصل، واستخدامها بشكل فعال في الأنشطة التعليمية، وهذه الحالة لن تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها فحسب، بل ستلعب أيضاً دوراً مهماً في إضفاء الطابع الاجتماعي على الطلاب.

وقد أجرى (Kumar, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المرتبطة بين أنواع المؤسسات، المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بينها وبين أنماط القيادة في كليات التربية في البنجاب ووظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (200) محاضر في كلية التربية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة لدى المديرين والمناخ التنظيمي.

الإطار النظري

يضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري الذي يتناول متغيرات البحث الأول الأنماط القيادية والانتماء الوظيفي وذلك على النحو الآتي:

مفهوم القيادة التربوية وأنماطها

إن تاريخ مفهوم القيادة يعود إلى العصور القديمة فهي فن قديم كما وتظهر القيادة في كتب أفلاطون، بالإضافة إلى أن القيادة هي مفهوم قوي موجودة عالمياً بين جميع الناس بغض النظر عن ثقافتهم وعما إذا كانوا من القرويين الهنود المعزولين، البدو الرحل من ذوي الأصول الأوروبية والآسيوية الذين يعيشون في السهوب أو جماعات صيادي السمك من سكان جزر البولونيز في المحيط الهادئ". (مارزانو وآخرون، 2016، 13) وذكر (عطوي، 2014، 68) بأن القيادة التربوية تشكل أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية، فالقادة الحقيقيون هم من يقوموا بإحداث تغيير في مؤسساتهم ويخلقون التغيير في الأفراد. ولا يمكن لأي مدرسة أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تنشئة الأفراد ووضعهم أمام تحديات تساعد في نموهم وتطورهم وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعليم "فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات". (ر.هور، توماس، 2009، 25) وعلى الرغم من اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة، والمفكرون وفلاسفة التربية، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة تجرى على النحو التالي:

● النمط الأوتوقراطي The Autocratic Style

إن كلمة أتوقراطي لاتينية الأصل وجاءت بمعنى حكم الفرد الواحد، فهي تعني "خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها". (فليه وعبد المجيد، 2014، 233)

كما يحدد القائد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط، كما يقوم بتحديد نوع العمل لكل فرد، ويعطي أوامر كثير تعارض رغبة الجماعة، ويظل محور انتباه الجماعة، كما يقوم الأفراد بتنفيذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أول الخطة كاملة، كما أنهم ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل، وبما أن هذا النمط يبني على الإرغام ما بين القائد والعاملين فإن ذلك سيؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها، ويزيد اعتمادهم على القائد، ويسود التملق

والتزلف للقائد. (عطوي، 2014، 77)

وأرى كباحث أن هذا النمط لا يتلاءم مع المدير في المدرسة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على (المؤوسين) وبالتالي على الكفاءة وزيادة الانتاجية في العمل، حيث أن كثيراً ما يستخدم القائد الأوتوقراطي أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وبذلك يجد من فعاليات وصلاحيات المعلمين العاملين معه.

● النمط الديمقراطي The Democratic Style

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، حيث تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة. (العجاردة، 2012، 44)

ومن مميزات هذا الأسلوب أن القائد الذي يستخدمه يعتمد كثيراً على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذي يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام، فهي تفترض أن سياسة المؤسسات ووضع القرارات تتم من خلال عمليات المناقشة والحوار والتي تؤدي إلى الموافقة والإجماع على رأي موحد. كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعي والفهم لأهداف المؤسسة. (فليه وعبد المجيد، 2014، 236)

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، وتشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة والإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات. (فليه وعبد المجيد، 2014، 237)

● النمط الترسي The laissez-Fair Style

يعرف هذا النمط بأنها "القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة مباشرة". (فليه وعبد المجيد، 2014، 238)

ويقوم هذا النمط على: (فليه وعبد المجيد، 2014، 238)

1. منح حرية التصرف لجميع معلمين وتلاميذ لكي يفعل كل فرد ما يشاء.
2. عدم تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو بالنهي، والعمل على إرضاء الجميع.
3. عدم الاهتمام بتنفيذ جميع علميات وعناصر الإدارة (التخطيط- التنظيم- المتابعة.... إلخ).
4. عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة فهي غير منظمة.
5. التسبب داخل المدرسة وليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة.
6. عدم وجود القدوة للمعلمين في المدرسة.
7. ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى.
8. تجنب إعطاء وجهة نظر في معظم الأمور.

مفهوم الانتماء الوظيفي:

إن هناك اختلافاً في تعريف مفهوم الانتماء الوظيفي فهناك من تناوله كمفهوم سيكولوجي، وآخرون كمفهوم اجتماعي، وآخرين كمفهوم إداري وتنظيمي، ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرف (عواد، 2012) الانتماء الوظيفي كما ذكره (أبو جراد، 2015، 12) بأنه "التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته، وتميزه بالأداء وانغماسه بالعمل وتفانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة"، كما عرف (المطيري، 2006) الانتماء بأنه "شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء". (أبو جراد، 2015، 12)

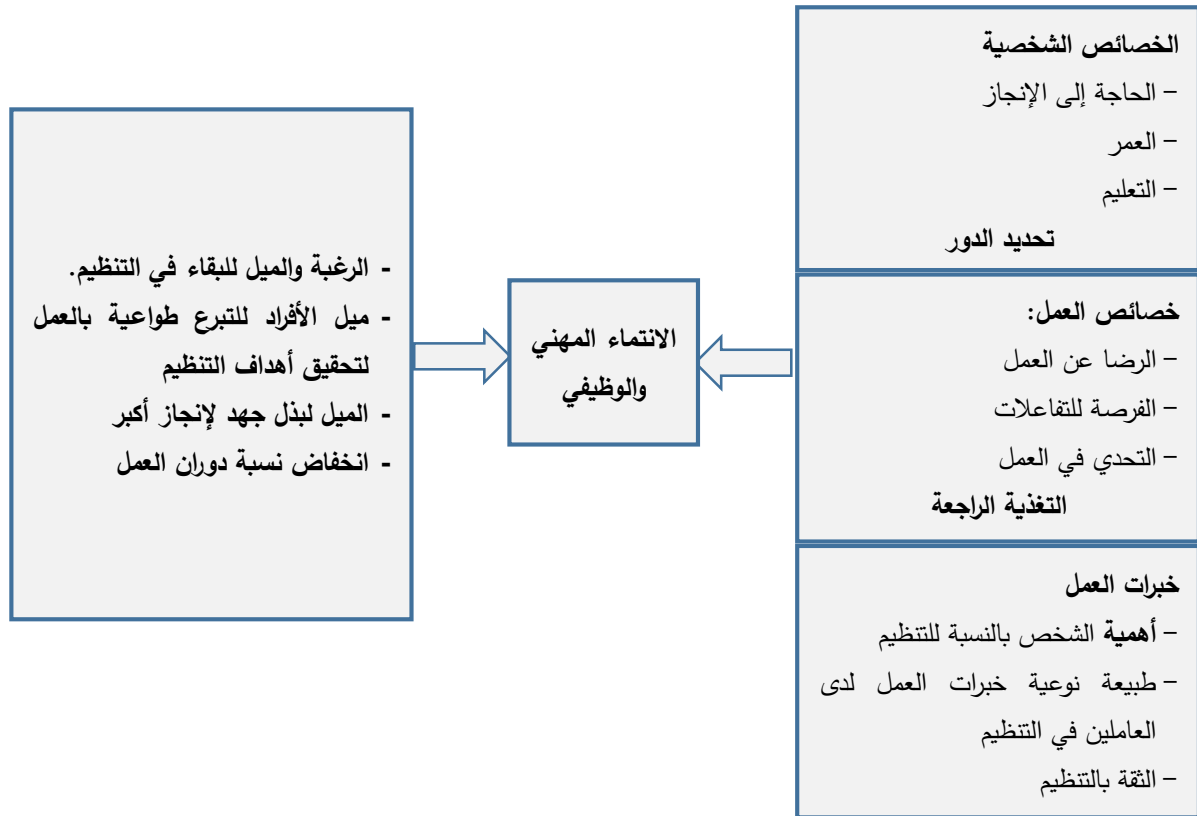
وتعرف (سلامة، 2003، 41) الانتماء الوظيفي بأنه: "عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها.

وتعرف بأنها "مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم، وقالوا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تكون لديه

العديد من الصفات منها الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد التام لبذل أقصى جهود ممكنة عند التنظيم والرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المنظمة، ويتفق بورتر ورفاقه مع الصفات التي حددها كوري ورفاقه الذين كانوا من أهم الباحثين الذين اهتموا بتوضيح وتحديد ماهية الانتماء التنظيمي والتفاعل مع المنظمة والعاملين فيها. (أبو جراد، 2015، 13)

العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي:

إن الانتماء الوظيفي ما هو إلا عملية معقدة ذات أبعاد مختلفة ويختلف تأثيرها على الأفراد، كما أن هناك العديد من الآراء حول العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين، ومن أهم النماذج التي توضح العوامل المسببة للانتماء وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك نموذج ستيرز وقد وضع عام 1977 والذي أظهر فيه العوامل والسلوك في مجموعات وذلك كما بينه النموذج التالي: (سلامة، 2003، 41) فمن خلال النموذج نستطيع تحديد العوامل والظروف التي تقف وراء الانتماء الوظيفي وذلك من أجل المساهمة في حل تدني دافعية العاملين، حيث أن الشخص الذي يمتلك خصائص شخصية ولديه رضا عن عمله وخبرات في مجال عمله سوف تزداد تلقائياً دافعيته في العمل ويزداد إنتاجه.



أهمية الانتماء

تكمن أهمية الانتماء الوظيفي فيما يلي: (أبو جراد، 2015، 19)

- يأتي الشعور بالاهتمام من أهمية الحاجات وضرورتها عند الإنسان فهو يساعد على التوافق النفسي والصحة النفسية، كذلك يعد الشعور بالانتماء من الحاجات الضرورية لدى الإنسان، حيث يدعم هذا الشعور المجتمع ويعيد بناء وصياغته للنهوض به وللمحافظة على تماسكه وعلى زيادة إنتاجه.
 - يقضي هذا الشعور على أسباب التوتر والفرقة بين أفراد المجتمع.
 - يقوم بالقضاء على الطبقية الاجتماعية وإشاعة العدالة بين الناس في المجتمع.
 - يتحقق التماسك الاجتماعي الذي من خلاله يمكن لأي مجتمع أن يواجه مشكلاته الداخلية والخارجية وهو كل متحد.
- إذن تكمن أهمية الانتماء في جعل الفرد جزءاً من المجتمع الذي يبحث فيه على السعادة والراحة وحتى يكون مواطناً صالحاً منتجاً ومبادراً يعمل على إنجاز عمله بدافعية وإتقان، فالانتماء سبب رئيسي في تماسك المجتمع عن طريق انتماء الأفراد ومساعدتهم على الرقي والنمو والتطور والترابط. (أبو جراد، 2015، 13)

تأثير الانتماء على العاملين

وضح هاشم (1979، 73) على أن المعنوية هي الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون وبمعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له. وتوضح سلامة (2003، 47) أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة فيمكن الوقوف عليها من خلال واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه مدراءهم وزملائهم وتجاه أهداف المنظمة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، ومن هنا يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم، فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المنظمة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة مثل الإضرابات والسرقات والتخريب ويجعل من اللامبالاة شعاراً لدى الأفراد في عملهم.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اتبع الباحث استخدام المنهج المسحي الارتباطي ذا علاقة ارتباطية في هذه الدراسة للتوصل إلى المعلومات اللازمة في التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وبين الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجتمع وعينة الدراسة تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان في الفصل الدراسي الثاني، والجدول رقم (1) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	183	55.5
	أنثى	147	44.5
الخبرة	10 سنوات فأقل	114	34.5
	أكثر من 10 سنوات	216	65.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	235	71.2
	أعلى من بكالوريوس	95	28.8
	المجموع	330	100.0

أداة الدراسة:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم بناء مقياس من قبل الباحث يتألف من ثلاثة أنماط قيادية لدى مديري المدارس تتمثل بالنمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب، وقد توزعت الفقرات على ثلاثة أنماط، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب وذلك من خلال الاطلاع على الأدب السابق والاستفادة من دراسة الحراشة (2016) ودراسة (Duffy, 2010).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (10) محكمين، والطلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية عدد فقرات أداة الدراسة، وشموليتهما وتنوعها، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. وقد تمّ تعديل وحذف صياغة بعض الفقرات بناء على رأس المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا.

المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.
- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- وللإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتب.
- وللإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

عرض النتائج:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الحالية والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، ومن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم عرض ما تم التوصل إليه من نتائج.

الإجابة على السؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان

من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	النمط الديمقراطي	3.86	.908	عالية
2	2	النمط الأتوقراطي	3.57	.931	متوسطة
3	3	النمط المتسيب	2.89	1.159	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.89-3.86)، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما جاء النمط المتسيب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1. النمط الديمقراطي**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة**

بالنمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يقدر المدير عمل المعلم الجيد حيث يستمع إلى رأيه المتعلق بتقييمه السنوي	4.20	1.081	عالية
2	2	يهتم المدير باقتراحات المعلمين للعمل على تطبيقها	4.01	1.058	عالية
3	3	يخبرني المدير بالتغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها	3.87	1.138	عالية
3	5	ردود فعل المدير معروفة لدى الجميع	3.87	1.183	عالية
5	6	يجدول المدير الأعمال الواجب إنجازها للجميع بعد مناقشتها معهم	3.84	1.122	عالية
6	7	يتابع المدير صناعة القرارات بفعالية	3.83	1.115	عالية
7	4	يسعى المدير إلى نشر بيئة ديمقراطية في المدرسة	3.82	1.171	عالية
8	8	يقوم المدير بالتوفيق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين	3.79	1.176	عالية
9	9	يشرح المدير للمعلمين بصراحة سبب عدم موافقته على بعض اقتراحاتهم	3.75	1.254	عالية
10	10	يسمح المدير للمعلمين بأخذ دور قيادي	3.63	1.305	متوسطة
		النمط الديمقراطي	3.86	.908	عالية

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يقدر المدير عمل المعلم الجيد حيث يستمع إلى رأيه المتعلق بتقييمه السنوي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "يسمح المدير

للمعلمين بأخذ دور قيادي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي ككل (3.86).
2. النمط الأوتوقراطي

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة
بالنمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يطلب من المدير أن أنجز المهمات التي يكلفني بها	4.33	.937	عالية
2	15	يتقيد المدير بحرفية التشريعات	4.24	1.063	عالية
3	16	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين	3.72	1.252	عالية
4	17	يصير المدير على أفكاره أثناء تطبيق القرارات	3.66	1.240	متوسطة
5	18	يعتمد المدير على بعض المعلمين لإنجاز أعماله الخاصة	3.45	1.397	متوسطة
6	19	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها	3.38	1.365	متوسطة
7	14	يضع المدير معايير الأداء حسب رغبته للتعرف إلى مستوى أداء العاملين	3.33	1.304	متوسطة
8	12	يتصرف المدير دون مشاورة المعلمين في المدرسة	3.23	1.364	متوسطة
9	13	يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى المعلمين ولا الأخذ برأيهم	3.17	1.369	متوسطة
10	20	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبيدها المعلمون	3.15	1.437	متوسطة
		النمط الأوتوقراطي	3.57	.931	متوسطة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.15-4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يطلب من المدير أن أنجز المهمات التي يكلفني بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبيدها المعلمون" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي ككل (3.57).

3. النمط المتسيب

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة
بالنمط المتسيب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	يجري المدير التغيير لإرضاء الآخرين	3.21	1.438	متوسطة
2	22	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات الإدارية للآخرين	3.03	1.308	متوسطة
3	27	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم	2.98	1.412	متوسطة
4	23	يواجه المدير مشكلة في تنظيم الوقت في خطته اليومية	2.92	1.324	متوسطة
4	28	يخصص المدير وقتاً غير كاف لحل المشكلات	2.92	1.377	متوسطة
6	24	يتخذ المدير قراراته بناءً على معلومات غير كافية	2.88	1.405	متوسطة
7	26	يستثني المدير المراجعين من جدولته الزمني	2.77	1.419	متوسطة
7	30	يصدر المدير أوامره عن طريق الآخرين	2.77	1.451	متوسطة
9	29	يتجنب المدير تطوير المعلمين مهنيًا	2.72	1.416	متوسطة
10	25	يفادر المدير كثيراً لتلبية طلباته الخاصة	2.66	1.457	متوسطة
		النمط المتسيب	2.89	1.159	متوسطة

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.66-3.21)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يجري المدير التغيير لإرضاء الآخرين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.21)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "يفادر المدير كثيراً لتلبية طلباته الخاصة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.66). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط المتسيب ككل (2.89).

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، والجدول الآتي يوضح تلك النتائج.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أقوم بالمحافظة على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة	4.51	.653	عالي
2	5	أبقى على تواصل مع المعلمين فيما يتعلق بوظيفتي	4.42	.703	عالي
3	1	أعتبر عملي جزءاً مهماً في حياتي	4.37	.766	عالي
4	6	أبذل قصارى جهدي مع المعلمين لإنجاح العمل في المدرسة	4.37	.742	عالي
5	9	أعمل مع زملائي لتحقيق الأهداف المرجوة	4.20	.827	
6	2	أتحمل المسؤولية بشكل جماعي	4.19	.906	عالي
6	7	أشعر بالرضا إذا ما أحسست بأن ما أقوم به من عمل يحسن من وضعي المالي	4.19	.766	عالي
8	12	أحرص على تحقيق أهداف المدرسة التي أعمل بها	4.18	.871	عالي
9	10	أشعر بالضيق عندما أشعر بعدم جدية بعض زملائي في العمل	4.15	.841	عالي
10	3	أحاول تقديم انطباعات جيدة حول المدرسة التي أعمل بها	4.10	.823	عالي
10	18	أبادل المعلومات مع زملائي من أعضاء الهيئة التدريسية	4.10	.956	عالي
12	17	علاقتي مع مدير المدرسة تتسم بالتفاهم	4.05	.925	عالي
12	19	تتوفر أجواء من التعاون بيني وبين الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف المدرسة	4.05	.957	عالي
14	16	أفضل مصالح المدرسة على مصالحتي الشخصية	3.94	1.025	عالي
15	15	أتابع الشكاوى المقدمة للمدرسة بهدف حلها	3.81	1.060	عالي
16	11	اعتبر وظيفتي مصدراً لسعادتي	3.69	1.305	عالي
17	14	أستعين بالمعلمين لمساعدتي في حل المشكلات التي أتعرض إليها في العمل	3.65	1.236	متوسط
18	*8	يمكن أن أقوم بترك العمل لأتقاضى راتب أعلى	3.58	1.223	متوسط
19	13	أتجنب العواطف في التعامل مع الآخرين أثناء العمل	3.51	1.291	متوسط
20	*20	أعامل بالنقد السليبي مع زملائي لأغبر في تطوير أدائي	3.29	1.508	متوسط
		الانتماء الوظيفي	4.02	.524	عالي

*فقرة سلبية تم عكس تصحيحها.

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.29-4.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أقوم بالمحافظة على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.51)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "أعامل بالنقد السليبي مع زملائي لأغبر في تطوير أدائي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). وبلغ المتوسط الحسابي للانتماء الوظيفي ككل (4.02). الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لتصوراتهم للنمط القيادي لمديري

المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات للنمط القيادي لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على النمط القيادي لمديري المدارس الخاصة

النمط الديمقراطي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	ذكر	183	3.86	.946	-.052	328	.959
	انثى	147	3.86	.862			
النمط الأتوقراطي	ذكر	183	3.66	.934	2.175	328	.030
	انثى	147	3.44	.915			
النمط المتسيب	ذكر	183	3.10	1.148	3.772	328	.000
	انثى	147	2.62	1.121			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط الـ Hتوقراطي، والنمط المتسيب وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي.

ثانياً: الخبرة

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة على النمط القيادي لمديري المدارس الخاصة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	10 سنوات فأقل	4.07	.834	3.033	328	.003
	أكثر من 10 سنوات	3.75	.928			
النمط الأتوقراطي	10 سنوات فأقل	3.49	.895	-1.123	328	.262
	أكثر من 10 سنوات	3.61	.949			
النمط المتسيب	10 سنوات فأقل	3.03	1.215	1.621	328	.106
	أكثر من 10 سنوات	2.81	1.123			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في النمط الأتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل على النمط القيادي لمديري المدارس الخاصة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بكالوريوس فأقل	3.88	.880	.638	328	.524
	أعلى من بكالوريوس	3.81	.977			
النمط الأتوقراطي	بكالوريوس فأقل	3.65	.904	2.688	328	.008
	أعلى من بكالوريوس	3.35	.966			
النمط المتسيب	بكالوريوس فأقل	2.92	1.125	.793	328	.428
	أعلى من بكالوريوس	2.81	1.241			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل في النمط الأتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب.

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر

المعلمين؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن "النمط الديمقراطي" هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان حيث جاء هذا النمط في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبدرجة عالية، تلاه في المرتبة الثانية "النمط الأتوقراطي" بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال "النمط المتسيب" بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبدرجة متوسطة. وهذه النتائج تبين أن المعلمين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد قِيمُوا مديريهم بشكل يميل إلى الإيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني هاني ومصطفى، 2016) والتي بينت نتائجها حصول النمط الديمقراطي على درجات عالية، وجاء النمط القسري (الأتوقراطي) في الدرجة الوسطى.

ويعزو الباحث هذه النتائج الإيجابية وسيادة النمط الديمقراطي إلى توجهات وزارة التربية والتعليم في الأردن نحو تدريب المديرين في المجالات الإدارية المختلفة، والتركيز على ممارسة الديمقراطية في التعليم، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتوفير مناخ إيجابي يحقق التعلم والتعليم المناسبين في مدارسهم، وقد يكون ذلك أثر من آثار التدريب المقصود للمديرين، للتحويل من الأنماط السلطوية المتمركزة إلى الأنماط الديمقراطية الحرة المتمثلة في المشاركة ودعم المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم جاء عالياً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، فقد حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتنص على "أقوم بالمحافظة على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة" وبمستوى عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلم يجب أن يكون قدوة لطلابه، فحفاظه على ممتلكات المدرسة يساهم في تشجيع الطلبة للحفاظ على هذه الممتلكات أيضاً، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) وتنص على "أبقى على تواصل مع المعلمين فيما يتعلق بوظيفتي" وبمستوى عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة المعلم بالاستفادة من تجارب غيره لإثراء خبراته ومعارفه، ولتحقيق الهدف من العملية التعليمية، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) وتنص على "أعتبر عملي جزءاً مهماً في حياتي" وبمستوى عالي، تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (6) وتنص على "أبذل قصارى جهدي مع المعلمين لإنجاح العمل في المدرسة" وبمستوى عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان المعلمين بأهمية وظيفتهم السامية، فالمعلم يبذل الجهود العظيمة كي يخرج شباب المستقبل، فالتعليم يعني العطاء المستمر والفعل، كما أن المدرسة للمعلم ليست فقط مكان عمله، بل هي بيته الثاني، فالطلبة هم كأبنائه، والمعلمون هم كإخوانه، فهم كالعائلة الواحدة. تلاها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (9) وتنص على "أعمل مع زملائي لتحقيق الأهداف المرجوة" وبمستوى عالي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي المعلمين بأهمية التعاون فيما بينهم وذلك لتسهيل عملهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى المستويات، فيعزو الباحث نتائجهم إلى أن وظيفة التعليم توفر للمعلمين ضمان اجتماعي وتأمين صحي، بالإضافة إلى راتب جيد، ومن الصعب على المعلم ترك وظيفته إلا إذا توفرت له هذه الحوافز والامتيازات مع راتب أعلى، فظروف العيش صعبة ويحتاج المعلمون إلى تحسين أوضاعهم المالية إذا وجدوا فرصة أفضل، لكن لا يفضل بعض المعلمون ترك وظيفتهم من أجل راتب أعلى إذا لم تتوفر امتيازات التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

لتصوراتهم للنمط القيادي لمديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديدهم للنمط القيادي لمديري المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) وقد تبين:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسبب وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور خاصة الذين يعملون في المدارس الخاصة ويمارس مديروها النمط المتسبب ينشغلون في بعض الأعمال ويشتغلون الكثير من الأعداء للخروج من المدرسة، وقد لا يلتزمون بالدوام المدرسي إذا كان المدير لا يأبه بأمور المدرسة، فهم يستغلون الفرصة لعدم الالتزام بعمله لذلك نجد أن الذكور قد أعطوا تقديرات أعلى من الإناث للنمط التسيبي. ومن جهة أخرى فإن عدم الانضباط الموجود في مدارس الذكور بشكل عام يفرض على بعض مديري المدارس أن يكونوا حازمين ويتصرفون بصرامة مع المعلمين والطلبة، لذلك نجد أن الذكور قد أعطوا تقديرات أعلى من الإناث للنمط الأوتوقراطي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بني هاني ومصطفى، 2016) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغير الجنس.

- أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في النمط الأوتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأقل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي والنمط المتسبب. ويعزو الباحث ظهور الفروق لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأقل) إلى أن هذه الفئة من المعلمين هم من المعينين حديثاً، ومن الذين خبرتهم ليست كبيرة في مجال التعليم، إلا أنهم من الفئة التي تحب التغيير والمشاركة في صنع القرار، ولا يحبذون بأن يمارس المديرون النمط الأوتوقراطي معهم، وينتهون أكثر من غيرهم إلى التصرفات الأوتوقراطية للمديرين ولا يقبلونها، لذلك فقد أعطوا درجات تقدير أعلى من المعلمين القدامى للنمط الأوتوقراطي.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل في النمط الأوتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في النمط الديمقراطي والنمط المتسبب. ويعزو الباحث في النمط الأوتوقراطي لصالح (بكالوريوس فأقل) إلى أن تعامل المديرين من المعلمين من ذوي الدراسات العليا يكون مختلفاً عن تعاملهم مع المعلمين من حملة درجة البكالوريوس فأقل، حيث يكون التعامل بالنمط الأوتوقراطي مع حملة (البكالوريوس فأقل) أكثر من غيرهم من المعلمين، حيث لا يثق المديرون كثيراً بأرائهم ولا يتم إشراكهم كثيراً في اتخاذ القرارات، بل يتم تهميش دورهم في بعض الأحيان ويمارس المدير عليهم الأسلوب التسلطي.

التوصيات:

1. في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
1. عقد محاضرات وورشات تدريبية لمديري المدارس حول نمط القيادة الديمقراطية وكيفية توظيفها مدرسيًا لزيادة فاعلية ممارستهم القيادية.
2. إجراء دراسات نوعية لاستقصاء النمط القيادي الفعلي، وليس تصورات المعلمين فحسب من خلال استخدام الملاحظة، أو المقابلات الشخصية المعمقة.
3. إعطاء مديري المدارس ومديراتها مزيدًا من السلطة والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم تعزيزًا لممارستهم للقيادة الديمقراطية في مدارسهم.

المصادر والمراجع

- (2015). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- البدر، ط. (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان، الأردن: دار الفكر.
- البكري، م. (2005). أثر القيادة على الولاء الوظيفي في قطاع التعليم. مصر: مكتبة النهضة المصرية.
- بني هاني، م.، ومصطفى، أ. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 12(2).
- الحراشة، م. (2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حسان، ح.، والعجمي، م. (2008). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- داغستاني، م. (2007). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة.
- رهور، ت. (2009). فن القيادة المدرسية. الرياض: العبيكان للنشر.
- الرشيد، ع. (2010). الأنماط القيادية المدرسية السائدة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سلامة، أ. (2003). درجة الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الصبيدي، م. (2011). الانتماء الوظيفي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. إدارة المنظمات الصحية.
- العجارمة، م. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، م. (2008). القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العدواني، ح. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عريفج، س. (2004). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط2). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- عطوي، ج. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: دار الثقافة والنشر.
- علي، م.، وغالي، ح. (2010). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: المؤسسة الحديثة للنشر والتوزيع.
- العميان، م. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- عواد، ي. (2012). الانتماء الوظيفي لدى الاخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1(2).
- عياصرة، ع. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فليه، ف.، وعبد المجيد، أ. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كونجر، ج. (2001). القيادة والإدارة في عصر المعلومات. (ط1). أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- مارزانو، ر.، ووترز، ت.، وماكليني، ب. (2016). القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج. الرياض: العبيكان للنشر.
- محمد، ف. (2012). دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، الدار البيضاء، المغرب.
- المطيري، ن. (2006). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- نشوان، ي.، ونشوان، ج. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر.

References

- Habaci, I., Çelik, E. E., Habaci, M., Adigüzelli, F., & Kurt, S. (2013). Effective communication in educational administration. *US-China Education Review*, 3(9), 690-702.
- Samkange, W. (2013). Management and Administration in Education: What do school heads do? A focus on primary school heads in one district in Zimbabwe. *International Journal of Social Sciences & Education*, 3(3).
- Sharma, S. (2011). Attributes of school principals-leadership qualities & capacities.