



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس
الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها"

منى محمود طلب العملة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024 م

" تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية
في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها "

إعداد:

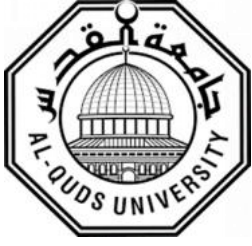
منى محمود طلب العملة

بكالوريوس أحياء (جامعة بيت لحم/ فلسطين)

المشرف: د. محمد سعدي عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

1445 هـ / 2024م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

اجازة الرسالة

" تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية
في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها "

اسم الطالبة: منى محمود طلب العملة

الرقم الجامعي: 22011577

المشرف: د. محمد سعدي عوض

نوقشت هذه الدراسة واجيزت بتاريخ 5 / 6 / 2024م من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة
اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: Eng. Hisham Al-Nawaj

رئيس لجنة المناقشة: د. محمد سعدي عوض

التوقيع: محمد سعدي عوض

ممتحناً داخلياً: د. ثمين الهيجاوي

التوقيع: محمد سعدي عوض

ممتحناً خارجياً: د. عمر رحال

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

الاهداء

إلى أرواح جميع الشهداء الأكرم منا جميعاً.

إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه، وانا الله قبره واسكنه فسيح جناته.

إلى والدتي الحنونة اطل الله في عمرها ومنحها المزيد من الصحة والعافية.

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى زينة حياتي، وفلذات كبدي: ميس، ومحمد، وميرال

إلى إخواني وأخواتي العزيزين على قلبي جدا.

إلى الذين أناروا لي دربي بما منحوني من خبراتهم وعلمهم ومعرفتهم، إلى جميع أساتذتي الكرام.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا.

الباحثة: منى محمود طلب العملة

إقرار

أقرّ أنا الموقّعة أدناه بأن ما ورد في هذا البحث إنما هو نتاج لجهدي الشخصي، وأبحاثي الخاصة، إلا ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل أيّة درجةٍ عليا لأية جامعة، أو أي معهدٍ آخر.



التوقيع:

اسم الطالبة: منى محمود طلب العملة

التاريخ: 2024 / 6 / 5

شكر وتقدير

قال تعالى "لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة ابراهيم: اية 7

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد ﷺ، وبعد لا يسعني بعد الإنتهاء من هذا العمل إلا ان أشكر الله العلي العظيم الذي أعانني على إتمامه..... وأتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لأستاذي الدكتور / محمد عوض الذي شرفني بالإشراف على هذا البحث، وأعانني على إتمامه بتوجيهاته ونصائحه، حتى وصلتُ بالبحث إلى ما هو عليه، فأسأل الله له دوام الصحة والعافية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول المناقشة وتقديم الملاحظات الهامة لي لتخرج الدراسة بأفضل صورة لها. وكما واتقدم بالشكر الجزيل لجميع الدكاترة الأفاضل أساتذتي في معهد التنمية المستدامة الذين أناروا دربي بالعلم والمعرفة. والشكر كذلك للدكاترة المحكمين الأكارم الذين تفضلوا بتحكيم إستبانتني وزودوني بملاحظاتهم المفيدة.

وشكرٌ مغلف بالدعاء لإبنتي وفلذة كبدي المساندة والمساعدة لي في رحلتي العلمية (ميرال) التي رافقتني وعاونتني في إنجاز بعض المهمات الدراسية من طباعة وتوزيع واسترداد الإستبانات، وخففت عني من أعبائي.

كما يطيب لي أن أشكر الأساتذة الكرام مدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم، ومدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومديري المدارس على وقتهم أثناء المقابلات الشخصية، ومعلمين المدارس الذين ساهموا بتعبئة أداة الدراسة. وأشكر كذلك كل من قام بتسهيل مهمتي في تطبيق أداة الدراسة. وأشكر كل من أعان على خروج هذه الدراسة الى النور.

الباحثة: منى محمود طلب العملة

مصطلحات الرسالة

<p>هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة باكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضى وقدر عالي من تماسك الجماعة (حلاق، 2020).</p> <p>وتعرفها الباحثة بأنها ما يقوم به الفرد من تنظيم وتوجيه ورقابة لسلوكيات وتصرفات، واتجاهات التابعين (المرووسين) بهدف التأثير في افكارهم وسلوكياتهم حتى يتم رفع ادائهم مما يؤدي الى انجاح العمل وتحقيق اهدافه.</p>	<p>القيادة</p>
<p>هو الاسلوب والطريقة التي يسلكها القائد في ادارة المنظمة وهي عملية التأثير بالآخرين للوصول الى فهم واتفاق مشترك حول الاعمال المطلوب اداؤها وكيفية انتاجها بفاعلية، وهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق اهداف مشتركة (ابو الحاج، 2015).</p>	<p>النمط القيادي</p>
<p>نمط يلجأ فيه القائد بصفة دائمة الى مشاوره مرؤوسيه واشراكهم معه ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات ايضا، ويفوض جزءاً من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة (ابو الحاج، 2015).</p>	<p>القيادة الديمقراطية</p>
<p>القائد في هذا النمط متسلط، مستأثر بجميع السلطات، يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة حسب رغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية العاملين معه ونشاطهم، ويحاول عدم خلق قيادات جديدة منهم (ابو الحاج، 2015)</p>	<p>القيادة الاوتوقراطية</p>
<p>القائد في هذا النمط لا يملك السلطة وانما يمثل رمزاً للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرووسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم (العميان، 2005)</p> <p>تعرفها الباحثة بانها القيادة التي تتسم بالتسيب وانخفاض الاداء وهي ان يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرووسين ويصبح هو في حكم المستشار.</p>	<p>القيادة المتساهلة (الترسلية)</p>

<p>هو تأدية عمل او نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة. وهو بمعنى اخر القيام بالاعمال والانشطة والمهمات بما يحقق الوصول الى الغايات والاهداف المرسومة من جهة المؤسسة (الداوي، 2010).</p> <p>وهو حسب تعريف الباحثة هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهو ما يتم ملاحظته مباشرة.</p>	<p>الأداء</p>
<p>تعرفه الباحثة بأنه ما ينجزه المعلم من مهام متعددة وهو عبارة عن مهاراته التي تكمن في ملاحظته وتقديره وتقويمه والتي تتمثل في تخطيطه للدروس وتنفيذها وتقويمه للتلاميذ وادارته للصف.</p>	<p>أداء المعلمين</p>

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها، وتأثيرها على مستوى أداء المعلمين فيها، مع بيان تأثير المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الدرجة الاكاديمية، مكان السكن) على متوسطات استجابات المعلمين عن واقع النمط القيادي ومستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن المنهجية المختلطة Mixed Method Research Design المحتوية على المنهج الكمي والنوعي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (2105) معلماً ومعلمة بالاضافة الى بعض العاملين في مدارس بيت لحم الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (326) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باعداد أداتين بما يتناسب مع المنهجية المختلطة، وهما الاستبيان واسئلة المقابلات الشخصية.

توصلت الدراسة وحسب التحليل الاحصائي الى ان الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم هي، الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل، وجاء في المرتبة الاولى النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبدرجة مرتفعة جداً، ويليه في المرتبة الثانية النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة النمط المتساهل بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة ايضا مرتفعة. بينما كانت نتائج اجابات المبحوثين في المقابلات الشخصية تشير الى ان الانماط القيادية السائدة في هذه المدارس هي الديمقراطي ثم الاوتوقراطي ثم المتساهل. كما بينت النتائج ان مستوى أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية حسب تقديرات المعلمين هو مستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وحسب تقديرات المبحوثين في المقابلات الشخصية اظهرت ايضا اجاباتهم انه مرتفع.

واظهرت نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (ايجابية) بين النمط القيادي لدى مدراء المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم وبمعامل ارتباط بلغ (0.611)، بينما اظهرت نتائج المقابلات الشخصية ان هناك علاقة قوية بين النمط القيادي لمدراء المدارس الحكومية في بيت لحم وأداء المعلمين فيها وانها تكون ايجابية فقط اذا كان النمط المستخدم هو النمط الديمقراطي.

وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق النمط الديمقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية لما له من تأثيرات ايجابية على أداء المعلمين فيها، بالاضافة الى ضرورة اجراء وعقد دورات تدريبية لمدراء المدارس فيها بهدف اثناء مستوى معرفتهم بالانماط القيادية وأثرها على أداء المعلمين، التقليل من ممارسة الاساليب الاوتوقراطية والمتساهلة التي قد تؤثر سلبا على أداء المعلمين.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، أداء المعلمين، النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط المتساهل.

Identify the leadership patterns prevailing among the principals of public schools in Bethlehem Governorate from the point of view of their employees

Prepared by: Mona Mahmoud Talab Alamleh

Supervised by: Dr. Mohammad Sadi Awad

Abstract

This study aimed to identify the leadership patterns prevailing among the principals of public schools in Bethlehem Governorate from the point of view of their employees, and their impact on the level of performance of teachers in them, with an indication of the impact of variables (gender, years of experience, age, academic degree, place of residence) on the average responses of teachers about the reality of leadership style and the level of performance of teachers in public schools. The researcher used the descriptive analytical method, which included the mixed methodology Research Design containing the quantitative and qualitative approach, and the study population consisted of public school teachers in Bethlehem Governorate, which numbered (2105) teachers in addition to some workers in Bethlehem public schools, and the study sample consisted of (326) teachers who were randomly selected, and to achieve the objectives of the study, the researcher prepared two tools commensurate with the mixed methodology, namely the questionnaire and personal interview questions.

The study found, according to statistical analysis, that the leadership patterns prevailing among the principals of public schools in Bethlehem governorate are, democratic, autocratic, permissive, and came in first place the democratic style with an arithmetic average of (4.39) and a very high degree, followed by the autocratic pattern with an arithmetic average (4.17) and a high degree, and in third place the permissive pattern with an arithmetic average (3.92) and a high degree. While the results of the respondents'

answers in personal interviews indicate that the prevailing leadership styles in these schools are democratic, autocratic, and permissive.

The results also showed that the level of performance of teachers in Bethlehem public schools, according to teachers' estimates, is very high with an arithmetic average of (4.34), and according to the respondents' estimates in personal interviews, their answers also showed that it is high. The results of the statistical analysis showed a strong (positive) positive correlation between the leadership style of school principals and the performance of teachers in public schools in Bethlehem with a correlation coefficient of (0.611), while the results of personal interviews showed that there is a strong relationship between the leadership style of public school principals in Bethlehem and the performance of teachers in them and that it is positive only if the style used is the democratic style.

In light of these results, the study recommended the need to continue applying the democratic pattern in Bethlehem public schools because of its positive effects on the performance of teachers in them, in addition to the need to conduct and hold training courses for school principals in order to enrich their level of knowledge of leadership styles and their impact on teachers' performance, reducing the practice of autocratic and permissive methods that may negatively affect the performance of teachers.

Keywords: leadership style, teacher performance, democratic style, autocratic style, permissive style.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

القيادة هي جوهر ومحور العملية الادارية وقلبها النابض، وهي القدرة على التأثير في الاخرين، والتوجيه السليم لافكارهم وسلوكهم نحو انجاز اهداف معينة، بقصد بلوغ الفعالية التنظيمية وتحقيق اهداف المؤسسة بالوصول الى اقصى كفاية انتاجية فيها، وحيث ان العنصر البشري في اي مؤسسة يعتبر اهم مواردها فان التعامل معه بالوجهة الصحيحة وبالاسلوب الانسب والاكثر حكمة لسلوكه الانساني، يعود عليها بالنجاح والاستدامة.

وعند الحديث عن المؤسسات التربوية فان العملية التربوية هي عملية انسانية تتسم بنشاط انساني وبغايات انسانية لذا فمن المفروض ان يطوّر القادة التربويون تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الانسان والتعامل معه (الطويل، 2006).

وبما أن القيادة هي التحفيز والتشجيع والتأثير والدعم والالهام والتوجيه للحياة المهنية، فهي اذن المسؤولة عن رفع كفاية وانتاجية المعلمين في المدارس، للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود والركود الى موقع الانفتاح والاصلاح والتنمية، فالقيادة الفعالة هي من اهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة التربوية او سقوطها وهذا يعتمد على سلوك القائد وتأثيره في اداء العاملين، حيث انه من الصعب وجود قائد يعكس سلوكه نمط محدد في كل المواقف وفي جميع الظروف، فان القائد الناجح هو الذي يتبنى النمط القيادي المناسب الذي ينسجم مع البيئة التنظيمية للمؤسسة وثقافتها التنظيمية (ابو الحاج، 2015).

ومن هنا نستطيع ان نقول ان المهارة القيادية تكمن في معرفة واختيار النمط القيادي المناسب فقد يتصرف القائد في موقف ما تصرفا ديموقراطيا عندما يستشير من معه ويشرك فريق العمل في القرارات والخطوات فيقبل اراء العاملين ويحترمها، وفي موقف اخر فقد يتصرف تصرفا ديكتاتوريا عندما يواجه امراً ما في المؤسسة يتطلب منه ان ينفذ دون ان يناقش او عندما تكون ثقته وايمانه في جماعته وافراده ليست عالية، وفي موقف ثالث قد يتصرف تصرفاً متساهلاً عندما يعطي قدر كبير جدا من الحرية للعاملين فيكتفي بتوصيل القرارات او الخطوط العريضة الى اعضاء الفريق دون تخطيط او متابعة.

وقد اشارت البحوث النفسية والتربوية الى اهمية الانماط القيادية للمدير واقترانها بنجاح وتطوير المؤسسات التربوية وتجويد التعليم وتحسين اداء المعلمين من قدرات على التكيف والتأقلم وتحمل اعباء العمل، كله من خلال ممارسة مديري المدارس لانماط قيادية مساندة وداعمة تنتقي اساليب وطرق للتواصل مع المعلمين مقبولة حتى نصل الى تمكين العاملين (عويس، 2019).

ان اختيار النمط القيادي لاي مؤسسة يعتمد وبالدرجة الاولى على البيئة التنظيمية لها وثقافتها التنظيمية، فالقيادة الادارية هي المحرك الاساسي للفعالية التنظيمية في المؤسسة، والقائد الناجح هو

من يقوم بتسخير وتوجيه طاقات العاملين فيها نحو تحقيق الاهداف المرجوة، وحتى يتأتى ذلك يجب ان يتسلح المدير القائد بمهارات قيادية فعالة تعينه على ذلك.

وقد يختلف تأثير النمط القيادي على اداء العاملين في المؤسسة تبعا لعوامل مختلفة، بعضها يتعلق بالثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية للمؤسسة، وبعضها الاخر يتعلق بالعاملين انفسهم، بما لديهم من قدرات ومهارات مختلفة، ومؤهلات وخبرات في مجال عملهم، لذا فمن المحتمل ان يكون النمط القيادي للمدير في مؤسسة ما نمطا سلبيا ومع هذا تكون كفايات العاملين فيها عالية واداءهم جيد.

2.1 مشكلة الدراسة:

ان الصفات او السمات التي نسعى ان تتوفر في قياداتنا التربوية والتي تعكس انماطهم القيادية التي يمارسونها في ادارة المؤسسات التعليمية هي مفاتيح ابواب التقدم والنجاح والرقى (عويس، 2019). وكما ذكرت سابقا فان قائد المؤسسة التربوية له الدور الاكبر في نجاحها وتحقيق اهدافها، وهذا يعتمد على ممارساته القيادية وتأثيره في اداء المعلمين فيها، فهو صاحب الدور الفعال في نجاح العملية التربوية، ولا يتأتى ذلك الا من خلال ما لديه من سمات وخبرات ومؤهلات لازمة لقيادتها وبمناج، ومن خلال التأثير الايجابي والفعال في توجهات المعلمين فيها وسلوكياتهم.

فالأنماط والاساليب القيادية في المدارس لها دور وأثر ملحوظ على أداء المعلمين فيها، وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية فيها او عدم تحقيقها، حيث ان خفض ورفع كفايات المعلمين فيها يقترن وبشكل كبير بهذه الانماط المتبعة من قبل مديري هذه المدارس، فإن بعض الانماط القيادية التي تستخدم في المدارس الحكومية الفلسطينية تؤثر سلبا على أداء المعلمين فيها وتؤدي الى تراجع أدائهم وخفض كفاياتهم، ومن خلال عمل الباحثة كعالمة في احدى هذه المدارس واهتمامها بهذا الموضوع رغم تناوله سابقا من قبل بعض الباحثين، الا انه بحاجة الى تسليط الضوء عليه مراراً وبشكل اكبر.

فقد اتت فكرة هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وتأثيرها على أداء المعلمين فيها.

وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

2. معرفة واقع اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

3. التعرف على تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها.

4. معرفة فيما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس و أداء المعلمين في المدارس الحكومية

في محافظة بيت لحم تعزى الى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، الخبرة، العمر، الدرجة العلمية،

مكان السكن).

4.1 أسئلة الدراسة:

وتسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم؟
2. ما هو واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟
3. ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس و أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الدرجة العلمية، مكان السكن)؟

5.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة من قبل الباحثة لجملة من المبررات أهمها:

1. رغبة الباحثة في الوصول الى نتائج مفيدة تخدم العاملين في المؤسسات التربوية.
2. كون الباحثة معلمة في إحدى المدارس الحكومية ولديها فكرة وخلفية عن هذا المجال وفي هذا القطاع الحكومي ورغبتها في الوصول الى نتائج مجدية ومفيدة تخدم العاملين في هذا القطاع.
3. ومن منطلق ولاء الباحثة وانتمائها الى مؤسساتها ورغبتها الشديدة في تسليط الضوء على واقع أداء المعلمين المهني وعلى واقع النمط القيادي لدى مدراء المدارس في قطاع التربية والتعليم الفلسطيني.

6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تكتسب أهميتها في الحد المكاني لها وهو مدارس بيت لحم الحكومية.
2. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تعطي فكرة وصورة واقعية عن طبيعة تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدرس الحكومية في بيت لحم على أداء المعلمين فيها.
3. تأتي الأهمية للبحث أنه يولد أفكار جديدة للباحثين في مجال تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص.
4. ستقدم هذه الدراسة توصيات للجهات صاحبة العلاقة من أجل تطوير الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وتحسين أداء المعلمين فيها.

7.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحد المؤسسي: المدارس الحكومية.
2. الحد البشري (مجتمع البحث): هم جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، بالإضافة إلى بعض العاملين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وهم عينة من مديري المدارس ومدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومدير المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم.
3. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية فقط في محافظة بيت لحم.
4. الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

8.1 متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغير مستقل هو (النمط القيادي لدى مديري المدارس). ومتغير تابع هو (اداء المعلمين في المدارس الحكومية). بالإضافة الى متغيرات مستقلة ضابطة (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية) وهي: الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة العلمية، ومكان السكن.

وكما يلي:

المتغير المستقل: النمط القيادي لدى مديري المدارس

المتغير التابع: اداء المعلمين في المدارس الحكومية

المتغيرات المستقلة الضابطة (الديموغرافية والوظيفية) وتشمل: الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الاكاديمية، مكان السكن.

9.1 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتعرف على ظاهرة هذه الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتفسير جميع الظروف المحيطة بها وهذا هو المنهج السليم للوصول الى نتائج الدراسة التي تتعلق بالبحث، ولكن كل ذلك من خلال منهجية مختلطة Mixed Method Research Design يستخدم فيها المنهج الكمي والنوعي الذي يشتمل على البيانات الاولية الكمية والبيانات الاولية النوعية، اما البيانات الكمية فقد تم جمعها بواسطة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة المعلمين، والبيانات الاولية النوعية تم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية، حيث تم اجراء المقابلات الشخصية مع عينة من مدرء المدارس الحكومية في بيت لحم، ومع مدير عام التربية والتعليم في

بيت لحم، ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم، فتم طرح بعض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة عليهم والحصول على اجابات مختلفة من قبلهم.

10.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

المجتمع في هذه الدراسة هم جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من مختلف المراحل التعليمية التي يعلموها وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023 وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في هذه المدارس في محافظة بيت لحم حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم في بيت لحم (2105) معلما ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (326) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم احتساب العينة بواسطة حاسب العينة، Confidence level.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة ايضا على العاملين في المدارس الحكومية في بيت لحم من مدرء مدارس، ومدير عام التربية والتعليم في منطقة بيت لحم، وكذلك مدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم.

11.1 طرق جمع المعلومات:

- معلومات ثانوية: تم جمعها والحصول عليها من خلال مراجعة الادبيات السابقة والانتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة حيث تم مراجعة بعض المراجع والكتب ورسائل الماجستير السابقة والمجلات والمقالات، والمنشورات الخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بالكشف عن تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي وذلك من اجل التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عن اخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

- **معلومات اولية:** تم جمعها من خلال الاستمارة التي وزعت على المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، وجمعت ايضا من خلال اجراء المقابلات الشخصية مع مدير عام التربية والتعليم في بيت لحم ومع بعض المدراء في المدارس ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم .

12.1 محددات الدراسة:

هناك بعض القيود والمؤثرات على كلٍ من منهجية واستنتاجات الدراسة، والتي لم تتمكن الباحثة من السيطرة عليها، حيث وجدت الباحثة بعض الصعوبات اثناء توزيع ادوات الدراسة وجمع البيانات، نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر، رفض وتخاذل بعض المعلمين للاجابة على الاستبيان او الاجابة على بعض الاسئلة واهمال الباقي مما ادى الى ضياعه، كذلك رفض بعض العاملين من مدراء المدارس للاجابة على اسئلة المقابلات الشخصية، او الاجابة على بعضها وتجاهل الباقي، وكان هناك معوقات اخرى تتعلق بالوقت واجتهتها الباحثة اثناء مرحلة الحصول على اوراق تسهيل المهمة من مديرية التربية في بيت لحم ومن مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم، حيث استغرق الامر بعض الوقت من اجل السماح لنا بالدخول على المدارس وتوزيع ادوات الدراسة سواء على المعلمين او على المدراء مما ادى الى تأخير المراحل اللاحقة من جمع بيانات ثم تحليلها ثم الحصول على النتائج.

بالاضافة الى ذلك كان هناك عقبة اخرى واجهت الباحثة وهي عدم تمكنها من اجراء بعض المقابلات الشخصية بشكل وجاهي مما اضطرها الى توزيع أسئلتها على بعض المدراء الكترونياً ومن خلال نموذج الكتروني.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الاطار النظري للدراسة والمتعلق بموضوع النمط القيادي لمديري المدارس وتأثيره على أداء المعلمين فيها، واشتمل هذا الفصل ايضا على استعراض بعض الدراسات السابقة، العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع التعقيب عليها.

1.2 المبحث الاول: (النمط القيادي لدى مديري المدارس):

1.1.2 القيادة:

كثير من الباحثين والمفكرين الذين تناولوا موضوع القيادة في محاولة منهم لمعرفة مجالاتها وقد اختلفت تبعا لذلك تعريفاتهم لها، فاذا كانت تنظر الى القيادة كشخص فيمكن تحديد مفهومها على انها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد، اما اذا كانت وجهة نظر القيادة كوظيفة او عمل يؤديه الشخص لكي يكون قائداً فان القيادة يمكن تعريفها بانها ما يقوم به الفرد من توجيه وتنظيم

ورقابة لتصرفات الاخرين من افراد وجماعات واتجاهاتهم بهدف التأثير في افكارهم وسلوكهم بشكل مباشر او غير مباشر (ابو الحاج، 2015).

تعد القيادة عنصراً مهماً في اي مكون من مكونات المجتمع ومؤسساته وذلك لاهميتها في توجيه الافراد والجماعات توجيهها صحيحا نحو تحقيق آمالهم وتطلعاتهم، وهذا لا يتم الا من خلال قيادة حكيمة تمتاز بدرجة عالية من الكفاءة والوعي تسهم في تحقيق الاهداف المرجوة (السفري، 2020).

في حين يؤكد آخرون انها العملية التي تم من خلالها تشخيص الموقف والتكيف معها بحيث يتم التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم للعمل بشكل سليم بما يتفق مع المتطلبات والتحديات المحيطة (الحريري، واخرون، 2007).

وتعتبر من وجهة نظر علم الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل المواقف وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين اعضائها ويوجههم، لان الجماعة لا يمكن ان تعمل بدون توجيه (كنعان، 2009). وتعرفها الباحثة بانها عملية التأثير في سلوك الاخرين واتجاهاتهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف محددة، و كذلك هي عملية التأثير على آرائهم بشكل يجعلهم يسلكون سلوك يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لاقتناعهم به وبسداد رأيه.

2.1.2 مفهوم القيادة التربوية:

اما النظرة الحديثة للقيادة التربوية فقد عرفت القيادة انها جوهر العملية الادارية وتتبع اهميتها من الدور الذي تؤديه من دور في التأثير على جميع جوانب العملية الادارية (العجمي، 2015).

كما عرفت انها علاقة التأثير بين القادة والتابعين وانها متعددة الاتجاهات، ويركز اصحاب هذه النظرية على ضرورة توفر بيئة تساعد على الابتكار والابداع وتوفر قائد ملهم وموجه بشكل ايجابي،

ومتمتع بعدد من السمات او الخصائص التي تساعده في السير بالمؤسسة التعليمية نحو الامام، ولا بد من التأكيد ان هذه السمات تعكس المهارات التي يمتلكها القائد التربوي وبالتالي النمط القيادي الذي يتبناه في ادارة المؤسسة التربوية الاكثر تفاعلا مع الطلبة (زايد، 2006).

وقد عرفتھا (الهاجري، 2023) بأنها احدى عناصر الادارة التعليمية، وهي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق الاهداف الخاصة بالعملية التربوية، من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم وهي القدرة وجعل سلطة الجماعة ومصالحها لا تتعارض مع الصالح العام، كما انها المحرك الاساسي للجماعة والضابط لسلوكه. كما انها القدرة على مساعدة المجتمع في تحديد وتكوين اهدافه كجماعة، وهي نتاج للتفاعل والتأثير المتبادل بين القائد وما يملكه من خصائص وسمات وافكار وبين ما لأفراد الجماعة المقادة من افكار وآراء واتجاهات وحاجات لكي يؤثر فيها بسلوكه، ويتأثر هو ايضا بسلوكها. وتعتبر القيادة التربوية الاساس لنمو وتطور المؤسسة وتسير المجال التربوي بكل جوانبه ، وذلك عن طريق الرجل المناسب او المرأة المناسبة التي تشغل منصب القيادة في هذه المؤسسة.

3.1.2 النظريات القيادية:

ويؤكد التربويون ان ايمان القائد التربوي بنظرية قيادية دون غيرها وتطبيقها تعكس نمطه القيادي، وهناك العديد من النظريات القيادية فيما يلي ستة نظريات اساسية، حسب (كرم، 2023):

1. **نظرية الرجل العظيم:** تفترض هذه النظرية ان القدرة على القيادة هي فطرية، اي ان القادة العظام يولدون لا يُصنعون. وتم استخدام مصطلح الرجل العظيم لانه في ذلك الوقت كان ينظر للقيادة في المقام الاول على انها صفة ذكورية خاصة فيما يتعلق بالقيادة العسكرية. وتشير هذه النظرية

الى ان الناس لا يستطيعون حقا تعلم كيف يصبحون قادة اقوياء، انه اما شيء وُلدت به او وُلدت بدونه. ويعتقد منتقدوا هذه النظرية الى انها غير واقعية في افتراضاتها الاساسية.

وقد ذكر (درادكة، 2009) انه يمكن ارجاعها تاريخياً الى الاغريق القدماء والرومان وهي منبثقة من مقولة ان القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الافراد.

2. **نظرية السمات:** تفترض هذه النظرية ان الناس يرثون صفات وسمات معينة تجعلهم اكثر ملائمة للقيادة وغالباً ما تحدد نظرية السمات خصائص سلوكية يتقاسمها القادة. على سبيل المثال، سمات مثل الانطوائية والانبساطية والثقة بالنفس والشجاعة فكلها سمات يمكن ربطها بقيادة عظماء.

اذا كانت هناك سمات معينة هي السمات الرئيسية للقيادة، فكيف نفسر امتلاك بعض الاشخاص لهذه السمات ولكنهم ليسوا قادة؟ هذا السؤال هو احد الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات. حيث ان هناك بعض الاشخاص الذين يفتقرون الى بعض هذه السمات ومع ذلك يتفوقون في قيادة المجموعات، واشخاص اخرون لا يسعون ابداً الى مناصب قيادية بالرغم من امتلاكهم السمات الرئيسية للقيادة.

3. **النظرية السلوكية:** تتناقض هذه النظرية مع نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات وتجادل نظرية القيادة السلوكية بان نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلا من سماته الطبيعية وتتضمن مراقبة وتقييم تصرفات القائد وسلوكياته عندما يستجيب لموقف معين. وتؤمن هذه النظرية بان القادة يصنعون ولا يولدون. ويقترح انصار هذه النظرية بانه يمكن لاي شخص ان يصبح قائداً اذا كان بإمكانه تعلم وتنفيذ سلوكيات معينة.

4. **النظرية الموقفية:** لا تتعلق هذه النظرية بنوع معين من القادة حيث تؤكد هذه النظرية ان افضل نوع من القادة هو الشخص الذي يمكنه تكييف اسلوبه بناءً على الموقف، فقد يستجيب القادة

لموقف ما عن طريق الامر او التدريب او الاقناع او المشاركة او التفويض او كيفما يعتقدون انه ضروري. فالقادة الموقفيون يعرفون من خلال مرونتهم.

5. **نظرية قيادة المعاملات:** تدور هذه النظرية حول دور الاشراف والتنظيم والعمل الجماعي فتعتبر هذه النظرية المكافآت والعقوبات هي اساس اعمال القيادة. هذه احدى النظريات المستخدمة كثيراً في مجال الاعمال حيث ان مؤيدو هذه النظرية يستخدمون المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين. حيث ان القائد مثلاً يقدم مكافئة نقدية للموظفين الذين يحققون هدفاً ما، وقائد اخر يجعل الموظفين يقومون باعمالاً كتابية اضافية اذا فاتهم الموعد النهائي في تسليم الاعمال. وقد تم انتقاد هذه النظرية لانها تعامل الموظفين بشكل صارم، وتؤثر بالسلب على الروح المعنوية لديهم وتأتي بنتائج عكسية في كثير من الحالات.

6. **النظرية التحويلية:** تؤكد هذه النظرية ان القيادة الفعالة هي نتيجة لعلاقة ايجابية بين القادة واطباء الفريق فالقادة التحويليون يحفزون ويلهمون من خلال حماسهم وشغفهم ومن خلال انهم نموذج يحتذى به لموظفيهم، ومع التركيز على بيئة العمل التعاونية، ومهارات الاتصال الفعالة، والتفويض الفعال. عادةً ما يتحرك القادة التحويليون من خلال قدرتهم على اظهار اهمية المهمة والصالح الاعلى الذي ينطوي عليه اداء المهمة ولا يركز هؤلاء القادة على اداء فريق العمل فحسب بل يمنحون ايضاً كل عضو في الفريق الدفعة المطلوبة للوصول الى امكاناته الكامنة. فبشكل عام تركز القيادة التحويلية على تحقيق التأثير والالهام بدلاً من الاكراه الصريح.

وقد حددت (عويس، 2019) النظريات التالية للقائد:

نظرية الرجل العظيم: وتتعلق من ان القائد يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من احداث التغييرات وهذه المواهب لن يجدها في اتباعه (البدري، 2005).

نظرية السمات: وتقوم هذه النظرية على ان القائد يتميز عن الاتباع بعدد من الصفات التي تؤهله لتحمل مركز القيادة مثل: الطول والقوة والذكاء والتنبؤ (العرفي، ومهدي، 1996).

النظرية الوظيفية: تقوم على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف حيث تؤكد ان القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل بين الشخصية والموقع (البديري، 2005).

النظرية الموقفية: ارتبطت هذه النظرية بالعالم فيدلير ويطلق عليها نظرية الاحتمال وتقوم على ان القائد قد ينجح في موقف دون الاخر (البديري، 2005).

النظرية التفاعلية: ويرى اصحابها ان عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز دور القائد (عريفج، 2009).

4.1.2 الانماط القيادية:

فعندما يتبنى القادة التربويون هذه النظريات فان ذلك ينعكس على انماطهم القيادية المستخدمة في ادارة وقيادة مؤسساتهم.

ويشهد العالم تطورات كبيرة في الميدان التعليمي مما أدى الى تغير في الادوار المناطة بالمدرسة اتجاه المجتمع بالتالي تغير في ادوار القائد والاساليب والانماط التي يستخدمها كما ان تحقيق الاهداف ونجاح المدرسة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة المدرسية والمناخ الذي يوفره القائد من خلال ممارساته والتي تنعكس ايجاباً او سلباً على سلوك الافراد داخل المدرسة (عربيات، 2020).

وحسب رأي (العراييد، 2010) فان النمط القيادي يختلف من قائد الى اخر باختلاف ثقافتهم وتوجهاتهم وخبراتهم والمحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، ويعتمد نمط القيادة على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقيادة، حيث يكتسب السلوك من الوراثة والواقع الاجتماعي ودرجة قبول السلطة في المجتمع والاوزاع الاقتصادية والسياسية وصفات المديرين، وان نمط القيادة يتأثر بالعوامل التنظيمية المتمثلة بالاتصال والحوافز والتفاعل والمستوى الاداري وحجم المنظمة.

ويعرف النمط القيادي على انه السلوك المتكرر الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في العاملين معه من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة وتحسين الاداء (عواضة، 2020).

وبالامكان تعريف النمط على انه السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الاخرين وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق اهداف معينة (الرشيدي، 2010).

وترى الباحثة ان النمط القيادي لدى القادة يختلف باختلاف سماتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المتعددة، وكذلك باختلاف ثقافتهم والبيئة التنظيمية من حولهم في مؤسساتهم فهي كلها عوامل تؤثر على قدراتهم وسلوكهم في اماكن عملهم، وبالتالي تؤدي الى اتباع اسلوب ونمط قيادي معين يستخدمه القائد للتأثير على مرؤوسيه، وذلك يعتمد ايضا على تبني القائد لاحد النظريات السابقة الذكر التي حتما تنعكس على نمطه في القيادة.

حيث يرى (ابو الحاج، 2015) ايضا ان النمط القيادي هو عبارة عن الطريقة التي يقود بها القائد مؤسسته. ويعتمد النمط القيادي على مجموعة من العوامل، مثل شخصية القائد مهاراته القيادية وظروف البيئة التي يعمل فيها. وقد تنوعت وجهات نظر الباحثين في تصنيف انماط القيادة، وظهرت البحوث والدراسات التي اجريت لمعرفة انماط القيادة السائدة في العمل الاداري والتربوي وجود الكثير من الانماط القيادية وكان من ابرزها: النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط المتساهل.

اما النمط القيادي الاوتوقراطي فهو يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي فيقوم على اشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الادارية، والنمط القيادي الحر فهو الذي يترك حرية التصرف دون اي تدخل للقائد فيه، حيث ان لكل نمط من الانماط الرئيسية الثلاث للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الادارة، وبالرغم من الاختلاف بين الانماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية الا انها تعتبر العامل الرئيسي في التأثير الايجابي او السلبي على الاداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات (صلاح، 2023).

5.1.2 النمط الديموقراطي: (او التشاركي)

فعد الحديث عن الديموقراطية بمعناها الاجتماعي فهي طريقة او اسلوب للحياة وفي معناها السياسي هي حكم الشعب للشعب ومن اجل الشعب.

ويوضح (ابو الحاج، 2015) بان النمط التشاوري، والنمط الايجابي، والنمط التشاركي والنمط البناء او الايجابي، كلها مسميات تطلق على النمط الديموقراطي ذلك لان هذا النمط يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد والعاملين، حيث يحرص القائد الديموقراطي على ان يسود جو من الاحترام والثقة المتبادلة في المؤسسة، مما يعزز الانتماء والتعاون والحب بين افراد المؤسسة.

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات اساسية، تتمثل في اقامة العلاقات الانسانية بين القائد ومروؤسيه واشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطة (كنعان، 2009).

1.5.1.2 خصائص النمط الديموقراطي:

هناك خصائص يتحلى بها القائد الديموقراطي كما يجملها (العامودي، 2013) في النقاط التالية:

- 1- يحترم خصوصية الافراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الاخرين او على العمل داخل المؤسسة
- 2- يسمح بحرية ابداء الرأي دون تعصب لرأيه
- 3- يحرص على ان يسود جو من المحبة بين العاملين
- 4- يلجأ الى استخدام سلطته دون تعسف
- 5- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والتابعين
- 6- يهتم كثيرا بتطور افراده (الخوaja، 2009).
- 7- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الاحوال ، حيث ان المشاركة يكون لها الاثر الفعال في تنفيذ القرار (قنديل، 2010).

8- يتحلّى القائد الديموقراطي بالحكمة والعقلانية والفتنة في سلوكياته مع الآخرين.

9- يلجأ الى استخدام سلطته دون تعسف (العامودي، 2013).

2.5.1.2 مزايا النمط الديموقراطي:

وبالنسبة لمزايا هذا النمط واثره على العاملين ممكن ان توضحها النقاط التالية، وحسب (العامودي،

:2013)

1- يرفع القائد الديموقراطي ثقة العاملين بانفسهم ويزيد رغبتهم في العمل.

2- يفوض القائد السلطة مما يساعده في توزيع جزء من مهامه ويتيح ذلك له الوقت والجهد للتفرغ

للمهام القيادية

3- يقلل القائد نسبة التغيب عن العمل عند العاملين والخلافات والصراعات بينهم

4- يجعل العاملين اكثر قابلية للتكيف مع متغيرات العمل

5- يسود العاملين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح الفريق

6- تساعد المشاركة في عملية صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار وجعله اكثر ثباتاً ويؤدي

الى الالتزام بتنفيذه

7- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الاحوال حيث ان المشاركة يكون لها الاثر الفعال في تنفيذ القرار

(قنديل، 2010).

8- يزيد من احساس العاملين بأن اهدافهم واهداف الدائرة تكاد ان تكون واحدة فيزداد تأييدهم لاهداف

الدائرة فيعملون متعاونون لتحقيقها (العامودي، 2013).

3.5.1.2 عيوب النمط الديمقراطي:

كذلك هناك عيوب واثار سلبية لهذا النمط وضحاها (العامودي، 2013) من خلال النقاط التالية:

- 1- قد تشكل المشاركة بين القائد وافراده مظهراً لتنازله عن بعض مهامه القيادية.
- 2- يستلزم الكثير من الجهد والوقت والتنظيم الذي قد لا يتسر للقائد قد يكون القرار احيانا امرا معقدا ومكلفا للجهد والمال.
- 3- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، تأخرهم في الاداء، انخفاض في كفاءة العاملين.
- 4- بعض الناس لا يحبون تحمل المسؤولية وخاصةً فيما يتعلق باصدار القرارات ويفضلون ان تصدر القرارات والوامر من الرؤساء.
- 5- يظهر علم النفس ان العاملين لا يتساوون من حيث القدرات والمؤهلات والخبرة، ويقوم المدير الديمقراطي بالعمل على اساس التساوي المطلق بينهم في الحقوق والتأثير فيهم .

6.1.2 النمط الاوتوقراطي: (الديكتاتوري)

وهنا تتركز السلطة بيد القائد وينفرد وحده بصنع القرار ويحتفظ لنفسه القيام بكل عمل صغير او كبير في مؤسسته.

ويوضح (ابو الحاج، 2015) بأن النمط الاستبدادي او المتحكم او النمط الفردي والنمط التسلطي او الأمر، جميعها مسميات تطلق على النمط القيادي الاوتوقراطي حيث يرى القائد في نفسه انه هو الاقدر على قيادة المؤسسة بذكائه وعلمه وخبرته.

وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رأيه ولا يسمح بالنقاش، ويكون منعزلاً عن مجموعته وان السلطة له لا لغيره ويظهر العداء لكل من يخالفه الرأي (عطوي، 2001)، كما ان هذا النمط يعكس سلبيته على الافراد التابعين ويؤمن ان العمل مرهون به واذا ما تغيب اضطرب العمل (اسعد، 2004).

1.6.1.2 خصائص النمط الاوتوقراطي:

ومن خصائص القائد الذي يتبنى هذا النمط ما يلي:

- 1- لا يفوض سلطته الادارية الى العاملين (العامودي، 2013)
- 2- يخطط منفردا اساسيات المؤسسة دون تشاور (العامودي، 2013)
- 3- يتخذ قراراته بنفسه (العجمي، 2008)
- 4- واذا حاول مشاركة المرؤوسين معه في بعض القرارات يكون بهدف التخفيف من معارضتهم له (قنديل، 2010)
- 5- يلتزم بحرفية الاجراءات (العجمي، 2008)

2.6.1.2 مزايا النمط الاوتوقراطي:

اما مزايا هذا النمط واثره على العاملين بالرغم من عدم وجود آثار ايجابية كثيرة له، فهي تتلخص فيما يلي :

- 1- يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل (عساف، 2002)
- 2- يحاول ان يشارك العاملين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له (العامودي، 2013)

3- قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الازمات وفي الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة (العامودي، 2013)

3.6.1.2 عيوب النمط الاوتوقراطي:

هناك عيوب لهذا النمط تتعكس على العاملين في المؤسسة وتتجلى في النقاط التالية:

- 1- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي (ماهر، 2005)
- 2- اضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالاحباط واللامبالاة (عواد، 2012)
- 3- تفكك الجماعة التي يقودها وسيادة روح العداوة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين بانفسهم من جهة اخرى (عواد، 2012)
- 4- عدم مراعاة الجوانب الانسانية للعاملين (الخوارج، 2009)
- 5- توليد القلق والاضراب النفسي الذي ينعكس سلباً على اداء المرؤوسين للعمل (كنعان، 2009)

7.1.2 النمط القيادي المتساهل (الترسلي):

وتعرفه الباحثة بأنه النمط الفوضوي والحر حيث يتخلى القادة عن ادوارهم في تحمل المسؤولية ومتابعة العاملين، ويكون تأثير القائد على سلوك الافراد محدود ولا يمارس القيادة الفعالة اللازمة لانجاح المؤسسة، فيطلق الحرية للمرؤوسين لانه غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي الى ضياع الاتباع.

ويوضح (ابو الحاج، 2015) بان النمط التساهلي، او النمط التسيبي، او النمط الحر، او الترسلي، ما هي الا مسميات للنمط القيادي الفوضوي، الذي يترك شؤون المؤسسة للعاملين، ويعطيهم الحرية في

اتخاذ القرارات، دون مساهمة منهم فاعلة في العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم.

ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضوية وسلبية القائد حيث ان هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين او سياسات محددة او اجراءات، او ارشاداته للعاملين، الا اذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون اي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الامور تسير في المؤسسة دون توجيه او قيادة ويتميز هذا النمط بأنه اقل الانواع من حيث الفاعلية او الانتاجية حيث ان افراد مجموعته لا تحترم شخصيته وكثيرا من يشعرون بالاحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على انفسهم في احوال كثيرة تتطلب تدخله (طوالبة، 2008).

1.7.1.2 خصائص النمط المتساهل:

لذا فان خصائص القائد في هذا النمط تكون كما يلي:

- 1- لا يحاول القائد ان ينظم سير العمل (العجمي، 2008)
- 2- تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية ، لان قراراته ليست ملزمة (سليمان، 2001)
- 3- هنا تنعدم القيادة، تنعدم سيطرة القائد على المرؤوسين (قنديل، 2010)
- 4- يتساهل مع العاملين المقصرين في اداء واجباتهم (المغربي، 2006)
- 5- يترتب عليها روح معنوية عالية واداء وانتاج منخفض (قنديل، 2010)
- 6- يترك القائد العاملين يحددون اهدافهم وفقاً للاهداف العامة للمؤسسة (العجمي، 2008)

7- يترك لمؤوسيه حرية اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل
(العامودي، 2013)

8- لا يقوم القائد باي عمل ولا يصدر عنه الا تعليقات تلقائية عن عمل العضو (العجمي، 2008)

2.7.1.2 مزايا النمط المتساهل:

قد يكون من المتوقع انه لا يوجد لهذا النمط مزايا او آثار ايجابية على اداء العاملين الا اننا نستطيع ان نجد بعض المزايا كالتالية:

- 1- يكون النمط ناجحاً عندما يكون العاملون على مستوى عالي من التعليم (العامودي، 2013)
- 2- يدفع القائد مؤوسيه الى ان يقوموا ببذل اقصى جهد لديهم لاثبات انهم اهل لثقتهم بهم فيعتمدون على انفسهم ويكتسبون الخبرة في تحمل المسؤولية عبر اصدار القرارات الصائبة (كنعان، 2009).
- 3- يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون العاملون مؤهلين ومحفرين جيداً ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس ، دون حاجة او مساعدة هذا القائد (العامودي، 2013)

3.7.1.2 عيوب النمط المتساهل:

اما عيوب هذا النمط فهي كثيرة، نذكر منها:

- 1- يتخذ القائد القرارات بلا تخطيط او اهداف (الخوaja، 2009)
- 2- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي او مشورة منه (الخوaja، 2009)
- 3- لا يتبع هذا النمط مهام الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق واشراف وتقويم بما يسبب الاضطراب والفوضى (قنديل، 2010)
- 4- انعدام سيطرته على العاملين وهنا تنعدم القيادة (قنديل، 2010)

5- يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة ، وينخفض مستوى الجودة ، حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ويرجع السلوك العدواني الى عدم احساس افراد الجماعة بالامن (العميان، 2010)

وترى الباحثة ان النمط القيادي الافضل بين هذه الانماط السابقة هو النمط الديموقراطي حيث انه يقوم على تشجيع العاملين واشراكهم في الادارة ، وعلى تقديم المساعدة الفنية والمعنوية لهم، وهذا من شأنه الارتقاء بمستوى اداء المعلمين في المؤسسة التربوية وارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة الايجابية بين جميع العاملين ومن ثم بلوغ الفاعلية التنظيمية المنشودة وتحقيق اهداف المؤسسة، ولكن لا يمنع ذلك ان يلجأ القائد احيانا الى تغيير النمط القيادي المتبع من قبله، وذلك حسب الموقف والبيئة التنظيمية بما يتناسب مع ظروف المؤسسة التعليمية والعاملين فيها ومصصلحة كليهما.

8.1.2 العلاقة بين القائد التربوي والمعلم:

تتأثر العلاقة بين المعلم والمدير تبعاً لمفهوم المعلم وادراكه لدور المدير في المدرسة وتبعاً للنمط القيادي الذي يمارسه المدير فهل تتميز العلاقة بالتسلط وتهميش الاخر؟ ام بالتعاون والصداقة واحترام الرأي الاخر وبالتالي يظهر سلوك المعلم متميز يتسم بالمبادرة والابداع والرغبة في العمل (عويس، 2019).

اذن يختلف قادة المدارس في الانماط التي يمارسونها فمنهم المتسلط، والديمقراطي، والمتسيب، وغيرهم كثير، ومن الضروري ان يدرك القائد طبيعة العمل وتوفير الجو الملائم للمرؤوسين للحصول على الانتاجية المرغوبة، حيث ان هناك قادة لا يقومون في حل المشكلات بل يكونون سبباً في حدوثها مما يخلق نوعاً من عدم الرضا لدى الموظفين وشعورهم بعدم الارتياح (شنيفي، 2007).

وحسب الباحثة هي علاقة تتسم بالانسانية وهي نتاج التفاعلات بين الافراد والذين هم بشر لهم مشاعر وقيم وعواطف وحاجات نفسية واجتماعية وتقوم تلك العلاقات في جميع المؤسسات والتربوية منها على تحسين هذه التفاعلات بحيث ترتفع الروح المعنوية لهؤلاء الافراد وفي الوقت نفسه تتحقق الاهداف المنشودة للمؤسسة.

فالعلاقات الانسانية هي: السلوك الاداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من افراد المؤسسة، وتقدير مواهبه وامكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم ايضا على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين، وبين العاملين بعضهم البعض والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الاخرين ونحو العمل (الزبون وآخرون، 2010).

ويمثل النمط القيادي المتبع والممارس من قبل القادة في المؤسسات التعليمية احد ابرز الاسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما انه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل على الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة التعليمية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على حسب نوعية نمط القيادة المتبع فيها والتي لا تعدو ان تخرج عن الانماط الثلاث الاساسية للقيادة والمتمثلة في النمط الاوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الترسلّي (صلاح، 2023).

2.2 المبحث الثاني: اداء المعلمين:

1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

ويعرف الاداء بانه تنفيذ الموظف لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 2009).

ويعرفه (شاهين، 2010) بأنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ويشير الاداء الى درجة المهام المكونة واتمامها لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويشير الاداء الوظيفي الى الطريقة التي يؤدي بها اي موظف مهامه ومسؤولياته الوظيفية. ولأنه عامل هام في نجاح اي منظمة لتأثيره المباشر في الانتاجية والانتاج الكلي، تجد المنظمات والمؤسسات نفسها بحاجة مستمرة الى تقييمه وتحسينه بهدف رفع مستويات اداء جميع من يعملون فيها. أي انه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في انجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة. وبإختصار انه السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في اداء مهامه (getvom، 2023).

يمكن معرفة الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل اجراء مراجعات اداء رسمية، او عن طريق استطلاع اراء زملائه ومشرفيه. تشمل العوامل التي يمكن ان تعزز الاداء الوظيفي لاي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيداً مع الاخرين (getvom، 2023).

وتعرف (هادفي، 2018) الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية، كالموارد الأولية والموارد النصف مصنعة الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية. أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل ثلاث عوامل وهي القدرة والدافعية والامكانيات (فرص النمو) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد اذا لم يكن لديه الدافع لتأديته ومن ناحية اخرى يمكن ان يتوافر لديه الدافع لكنه لن يؤديه كما ينبغي اذا فقد القدرة على ذلك او اذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك، وهو ايضا تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة او

الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويعني ايضا القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

2.2.2 مفهوم اداء المعلم:

أما اداء المعلمين فله بعض الخصوصية حيث انه عند الحديث عن المؤسسات التربوية فيعد اداء المعلمين احد اهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم حيث ويعد المعلم فيها الركيزة الاساسية في العملية التعليمية وهو المسؤول عن نقل المعرفة والمهارات للطلاب.

اما تعريف الباحثة لأداء المعلمين فهو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها المعلم في الفصل الدراسي والتي تعبر عن مسؤولياته المهنية والاكاديمية والثقافية والتي يتم انجازها داخل او خارج المدرسة.

وعرفه (وهبي، 2002) بأنه يشير الى سلوك المعلم في اثناء مواقف التدريس سواء داخل الفصل او خارجه، ويلاحظ ان هذا الاداء هو الترجمة الاجرائية لما يقوم به المعلم من افعال واستراتيجيات في التدريس، او في ادارته للصف، او اسهامه في الانشطة الدراسية او غيرها من الاعمال او الافعال التي يمكن ان تسهم في تحقيق التقدم في تعليم الطلاب.

وعرفته (دويك، 2020) عن (موسى، 2014) بأن اداء المعلم هو كافة الجهود والممارسات التي يبذلها المعلمون في المدارس والتي تتضح بصورة ملموسة في المجال المعرفي والمجال المهني الادائي والمجال الانساني والوجداني، بحيث يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وادلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الانشطة والمهام والمسؤوليات بالاساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة، وفق معايير ومؤشرات وقواعد متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك.

وترى الباحثة ان الاداء الوظيفي هو الاسلوب الذي يتبعه الموظف اثناء تنفيذ مسؤولياته في العمل ويؤدي الى تحقيق اهداف هذا العمل.

3.2.2 انواع الاداء الوظيفي في المؤسسات:

للاداء الوظيفي عدة انماط يمكن تمييزها، لكن اكثرها شيوعاً هو: (getvom، 2023)

أداء المهام: يشير الى اكمال كل موظف مهامه او واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

السلوك الوظيفي: يشير هذا الى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الاداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، او التطوع لتنفيذ مسؤوليات اضافية.

الابداع: اي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار او حلول جديدة او مبتكرة للمشكلات التي تواجهه (او تواجه زملاءه في العمل).

جودة العمل : اي المستوى العام للتميز او الدقة في عمل الموظف.

عبء العمل: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف اكماله في فترة زمنية معينة.

معايير السلامة: اي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في اثناء العمل.

الحضور والالتزام بالمواعيد: اي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول الى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، واكمال الحد الادنى من ساعات عمله المطلوبة.

القدرة على التكيف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مع تولية مهام ومسؤوليات جديدة.

الروح القيادية: يشير الى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الاخرين في مكان العمل.

مهارات التواصل: اي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

وترى الباحثة ان الاداء الوظيفي في اي منظمة هو من اهم وسائل تحقيق رؤيتها واهدافها، وهو المؤشر لمستوى انتاجية الافراد فيها.

4.2.2 عناصر الاداء الوظيفي:

تتكون عناصر الاداء الوظيفي حسب تلخيص (العامودي،2013) من عدة عناصر موجزة كما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في ما مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع اخطاء.

3. كمية العمل المنجزة: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة انجاز العمل.

4. المثابرة والثوق: حسب (العامودي،2013) عن (السكران،2004)، تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة وحاجة الموظف للتوجيه والارشاد من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وحسب (المالكي، 2018) فإن للأداء عناصر او مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالاشارة الى عناصر الأداء التالية:

1. كفايات الموظف وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي

تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المهام والمسؤوليات او الادوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: تضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.
4. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للمعلمين:

يتأثر الاداء الوظيفي للمعلم بمجموعة من العوامل بينها (المجالي، 2023) فيما يلي:

1. خبرة المعلم ومعرفته: فهي السبيل لوصف المتوقع من اداء المعلم وهي بمثابة ارشادات دقيقة وواضحة حول كيفية اداء المعلم
2. الموارد: وهي تشمل على الادوات والمواد والوقت الذي يحتاجها المعلم لتحقيق الاهداف التعليمية حيث يجب ان تتوفر في المدرسة وان يكون استخدامها بشكل منظم
3. الحوافز: وتشمل الحوافز المادية والمعنوية (مثل الراتب التقدير والاحترام) اذ انها تؤثر بمستوى اداء المعلم ونتاجيته

وقد ذكر (عواضة، 2020) العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي للمعلم نقلاً عن (محمود، 1997) و(القوزي، 1410) و(مختار، 1996):

1. **البيئة الإدارية:** ان توتر العلاقة بين الادارة وبيئتها المدرسية مثل عدم مشاركة المعلم للادارة في التخطيط التربوي وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والمعلمين على المستوى التنفيذي، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المدرسة، وهذا قد يؤدي بدوره الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء المعلمين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الاهداف المطلوب انجازها او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون انفسهم مهمشين في مكان عملهم (محمود، 1997).

من هنا فإن الادارة المركزية تهتم بتحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة من جهة، ثم بينهم وبين ادارة المدرسة من جهة اخرى، والى حفز الافراد على العمل لتحقيق اهداف المدرسة في جو من الحماس الهادف، كما تهدف الى اشباع حاجات الافراد النفسية والاجتماعية ومساعدتهم على التكيف في الجو المدرسي (القوزي، 1410).

2. **البيئة المادية:** ان نقص امكانات المدرسة وتجهيزاتها، مثل نقص الوسائل والادوات والمختبرات عدم وجود غرف مخصصة لها، وعدم وجود ملاعب وساحات لممارسة الانشطة، ونقص الغرف وضيق الغرف الدراسية، وعدم توفر الاضاءة المناسبة وسوء التهوية وغير ذلك من الامور المتعلقة بالصحة والسلامة، ان هذا كله يؤثر تأثيراً سلبياً على المعلم والتميز وعلى المدرسة بشكل عام، اذ يؤدي الى فقدان المناخ المدرسي الذي يساعد المعلمين على تأدية مهمتهم ومسؤوليتهم على أكمل وجه وترتبط بالبيئة المادية مشكلات الرضى الوظيفي التي من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للمعلمين فمن المنطق بان عدم الرضى الوظيفي او انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وانتاجية اقل (مختار، 1986).

وذكرت (هادفي، 2018) أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والتي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة، والتي نوردتها في النقاط التالية: غياب الاهداف المحددة، عدم المشاركة في الادارة، اختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضى الوظيفي، التسبب الاداري، القيادة الادارية.

وترى الباحثة ان العوامل الاساسية التي تؤثر بمستوى اداء المعلم وانتاجيته فهي بالاضافة الى خبراته ومهاراته وللحوافز التي تمنح له هناك ايضا البيئة التنظيمية للمدرسة وما تتضمنها من مناخ للعمل واشراف ووفرة موارد وانظمة ادارية وهيكل تنظيمي.

6.2.2 مستوى أداء المعلمين:

ثمة مجموعة من الخصائص والمهام التي يجب على المعلم الإلمام بها، وهي كما يلي:

1. التخطيط الجيد للعملية التدريسية: ان التخطيط لا يعني تدوين الموضوع في دفتر التحضير كيفما اتفق عليه، وانما هو عملية منظمة وهادفة، تتضمن مجموعة من القرارات والاجراءات في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة على مراحل معينة وخلال فترة زمنية محددة، باستخدام الامكانيات المتاحة على افضل وجه (الطيب، 2011).
2. مستويات التخطيط للتدريس: ثمة مستويان للتخطيط هما: التخطيط بعيد المدى مثل الخطة السنوية والفصلية، والتخطيط قصير المدى مثل التخطيط لحصة دراسية او لاسبوع دراسي او لوحدة دراسية (جرادات وعبيديات وابو غزالة والطيف، 2008).
3. تنفيذ الدرس: ان اختيار المعلم لطريقة التدريس تتم في ضوء اهداف الدرس ومتغيرات الموقف التعليمي، وتؤكد الدراسات بأنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى تصلح للتدريس في كل المواد ولكل

الطلبة في كل الظروف، ويعزى ذلك الى ان جوانب التعلم المختلفة تحتاج الى طرائق متباينة واساليب متنوعة (الطيب، 2011).

4. تقويم المعلم: هو تحديد مدى قيمة شيء معين او حدث معين، اي ان التقويم وسيلة لادراك نواحي القوى لتأكيدها، والاستزادة منها، والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها او تعديلها، وعليه يمكن تحديد معنى التقويم بأنه العملية التي يقوم بها الفرد او الجماعة لمعرفة ما يتضمنه اي عمل من الاعمال من نقاط القوى والضعف، ومن عوامل النجاح او الفشل في تحقيق غاياته المنشودة منه في احسن وجه ممكن (البناء، 2013).

فيتم تقويم المعلم بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال النتائج التي يحققها طلبته في المجالات المعرفية والمهارية والنفسحركية، ويمكن تقييم المعلم من خلال نتائج الاختبارات المختلفة التي حققها الطلبة (الحري، 2011).

7.2.2 دور الانماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الاداء:

فقد ذكر (Haynes، 2009) انه من الضروري لتحسين ورفع الاداء الوظيفي فاننا يجب ان ننظر باهتمام بالغ الى العوامل المؤثرة في الاداء وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر والذي يكمن دوره في ثلاث مداخل كما يلي:

المدخل الاول: تحسين الموظف:

1. وذلك بالنظر الى نقاط القوة لديه وتمييزها
2. التركيز على التوازن بين ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز
3. الربط بين الاهداف الشخصية

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

ان التغيير في المهام الوظيفية يوفر فرصاً لتحسين الاداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الاداء الوظيفي اذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف .

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر ايضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة لكي تعطي فرصاً للتغيير (الفايدي، 2008).

لذا فانه للانماط القيادية الدور الاكبر في تحسين مستوى الاداء للعاملين وذلك من خلال تحسن ظروف العمل ومن خلال نظام حوافز ومكافآت فعال يقوم على انصاف الموظف. لذا من الضروري ان يحسن القائد ظروف وبيئة العمل ليحصل على مستوى مرتفع من الاداء (العامودي، 2013).

وتستنتج الباحثة مما سبق ان العلاقة بين مدير المدرسة كقائد وبين معلميه ما هي الا علاقة تبادلية وهي في ذات الوقت علاقة انسانية تعتمد بشكل كبير على الاسلوب الذي يتبعه المدير في مدرسته، فالنمط الذي يتبعه المدير يعتمد بشكل كبير بالاضافة الى سماته الشخصية على الصفات والسمات الشخصية لمعلميه وهم التابعين له والمسؤولون اولاً واخيراً عن انجاح مؤسسته وتحقيق الاهداف المنشودة.

وبما ان الحوافز المعنوية والتي تشمل الاحترام والتقدير والتكريم وغيره من اشكال التحفيز المعنوي هي احد اهم العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للمعلمين فإنه يتطلب من المدير ان يوازن في اساليبه القيادية المتبعة، مما يتيح المجال لتطبيق هذا التحفيز بعدالة وشفافية وموضوعية كاملة فيعود ذلك على مؤسسته بالاستدامة والنجاح وبالوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة بأقصر وقت وأقل جهد.

8.2.2 مجالات مسؤوليات المعلم:

ويرى البيلاوي وطعيمة وسليمان والنقيب وسعيد البندري وعبد الباقي (2008) ان مسؤوليات المعلم

باعتباره ممارسا مهنيا تتمحور في خمسة مجالات، هي:

1. مسؤوليات المعلم عن تلاميذه وعن تعلمهم: لكونه مسؤولاً عن تكريس الجهود لتيسير حصول جميع

التلاميذ على المعرفة ومن ثم توجيه ممارسته وتعديلها في ضوء ميول التلاميذ وقدراتهم ومهاراتهم

وخلفياتهم، بالاستناد الى كيفية نمو التلاميذ وكيفية تعلمهم

2. معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يعلمها وكيفية تعليمها للتلاميذ: فالمعلم الفعال

يتوافر له فهم خصب للموضوعات والمواد التي يدرسها، وبمقدوره ايضا الكشف عن هذه

الموضوعات والمواد للتلاميذ كما انه يعي ما يحمله التلاميذ معهم من معارف ومدركات ومفاهيم

سابقة، وباستطاعته ابداع مسارات معرفية متعددة تتناسب وتباين تلاميذه واختلافهم ويسعى الى

تعليمهم كيف يحددون مشكلاتهم وي طرحونها ويبحثون عن حلول ناجحة لها.

3. مسؤوليات المعلم عن ادارة تعلم التلاميذ ومراقبتهم: فالمعلم المهني مسؤول عن ابتكار اوضاع

تعليمية تحافظ على ميول تلاميذه، وانه يتقن مدى واسعا ومتوعا من الاساليب والاستراتيجيات

التعليمية المناسبة، ولديه من المعرفة والمهارات ما يمكنه من التوظيف الفعال لها في الوقت

المناسب لاستثارة دوافع التلاميذ للتعلم ودمجهم فرادة وجماعات في أنشطة وخبرات تعليمية ثرية،

ويستخدم طرقاً واساليب عديدة لمراقبة تعلم التلاميذ وقياس نموهم.

4. القدرة على التفكير بطريقة منظمة في ممارسته التعليم والنمو المهني من خلال الخبرة: فالمعلم

المهني يملك القدرة والرغبة في فحص ممارسته بطريقة ذاتية ويسعى للحصول على مشورة ونصح

من الاخرين والافادة من البحث التربوي لتعميق معرفته وتطوير ممارسته بما يتلاءم مع ما يستجد

من افكار تربوية وسيكلوجية وما يظهر من مكتشفات علمية وتكنولوجية.

5. الانخراط بشكل فعال في مجتمعات التعلم: فالمعلم المهني يمارس عمله على نحو تعاوني مع ابناء التلاميذ، ويشركهم في العمل المدرسي، ويسعى الى استثمار امكانات المدرسة والمجتمع المحلي بغية تعلم التلاميذ.

وترى الباحثة ان هذه المسؤوليات السابقة جميعها مهمة ولكن النقطة الثالثة تلخص وتوضح اهمها، حيث ان المعلم المبدع والمهني هو من يبتكر اوضاع واستراتيجيات تعليمية تناسب تلاميذه من خلال مهاراته وخبراته المختلفة مما يؤدي الى استثارة دوافع التلاميذ للتعلم بشغف وباستدامة شديدين، ودمجهم في أنشطة تعليمية ثرية، وكذلك يستطيع استخدام طرقاً متعددة لقياس ونمو التلاميذ.

9.2.2 تقييم أداء المعلمين:

هي عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها بهدف تحديد مدى كفاءة المعلم في اداء وظيفته وتحديد المجالات التي يحتاج الى تطويرها. وهي عملية تقوم على جملة من الاسس، كالشفافية والعدالة، والموضوعية، والاستمرارية. لذا يجب ان تقوم هذه العملية على الادلة والمعايير المحددة وان تكون عملية واضحة ومفهومة ولا يوجد فيها تمييز بين جميع المعلمين وكذلك ان تكون مستمرة وليست مجرد اجراء دوري.

10.2.2 مراحل تقييم اداء المعلمين:

تعد عملية تقييم الاداء عملية صعبة، ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الاهداف التي تنشدها المؤسسة (الهيئي، 2003).

ويرى (البناء، 2013) ان مراحل تقييم الاداء هي كالآتي:

1. مرحلة الارشاد والتوجيه: لما كانت عملية تقويم الاداء الوظيفي تستند الى الافراد ذوي المراكز الاشرافية داخل الاجهزة الحكومية فان هؤلاء الرؤساء ملزمون بإرشاد مرؤوسيهم وتوجيههم بصورة تكفل لهم القيام بواجبات ومهام ومسؤوليات وظائفهم وتأديتها بأكمل وجه ممكن.
2. مرحلة الاشراف والمراقبة: وهي من المراحل الحساسة في عملية تقييم الاداء لأنها ترتبط بقدرة الرئيس المباشرة القيادية ووعيه بأهداف عملية التقييم، ومرونته التي تجعل المرؤوسيين يدركون ان الغرض هو تحسين الاداء من اجل زيادة الانتاج.
3. التقييم: لكي تتصف هذه المرحلة بالفعالية والانصاف والعدالة والكفاءة، فإنها تقترب بعنصر الزمن، ومحتوى تقرير الكفاية، وتعبئة التقرير.
4. اتخاذ القرار الاداري: وهي المرحلة الاخير التي يتخذ فيها قرار محدد الهدف يترتب عليه اثار للموظف.

11.2.2 معايير تقييم اداء المعلمين:

تعرف معايير الاداء بأنها الاساس الذي ينسب اليه اداء الفرد، وبالتالي يقزان به للحكم عليه، او هي المستويات التي يعد فيها الاداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقويم الاداء، ولا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يسهم في رفع درجة ادائهم للعمل واخلاصهم للمؤسسة (عبيد، 2009).

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الاداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا اذا تميز بالخصائص الآتية (عبيد، 2009):

1. **صدق المقياس:** اي العوامل الداخلة في القياس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها

اداء العمل بدون زيادة او نقصان

2. **ثبات المقياس:** اي ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون ادائه ثابتاً،

ام عندما تختلف نتائج القياس لاختلاف درجات او مستويات الاداء، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما

حالة طبيعية.

3. **التمييز:** اي درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت بسيطة

فيميز بين اداء الفرد او مجموعة من الافراد.

4. **سهولة استخدام المقياس:** وتعني وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في

العمل.

5. **الدقة:** تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الاداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات

ولكنه غير دقيق بسبب تشدد او تساهل المقيم.

12.2.2 اهداف تقييم اداء المعلمين في المدارس:

لقد حددت (الهاجري، 2023) اهداف عملية تقييم اداء المعلمين في المدارس الحكومية القطرية فيما

يلي:

1. **تحسين جودة التعليم:** حيث يساعد تقييم اداء المعلمين على تحسين جودة التعليم في المدارس

الحكومية وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في اساليب التدريس والممارسات التعليمية،

ومن خلال ذلك يمكن توجيه الدعم والتدريب المستهدف للمعلمين حسب احتياجاتهم لتطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم وقياس اثرها.

2. **تطوير المعلمين:** يساهم تقييم اداء المعلمين في توفير فرص التطوير المهني لهم حسب احتياجاتهم ويمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد مواطن الضعف في ادائهم ووضع خطط فردية لتطوير ادائهم وتوفير الدورات وورش العمل التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.

3. **تعزيز رضا المعلمين والتحفيز:** من خلال تنوع اساليب التحفيز وتقييم ادائهم بعدالة هذا يؤدي الى شعور المعلمون بالرضا الوظيفي، عندما يتم تقدير جهودهم وتقييم ادائهم بشكل عادل وموضوعي مما يساهم التقييم الايجابي على الاستمرار في تقديم افضل اداء تعليمي.

4. **تحقيق التحسين المستمر:** يساهم التقييم في تحقيق التحسين المستمر في الاداء التعليمي من خلال تحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير وتوفير الملاحظات البناءة كما يمكن للمعلمين تحسين ممارساتهم واستراتيجياتهم التعليمية وتحقيق تطور مستمر في ادائهم وتشجيعهم على التنمية المهنية الذاتية والتأمل الذاتي في الممارسات المهنية.

5. **تلبية احتياجات الطلاب:** يساهم التقييم في ضمان تلبية احتياجات الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم حيث يمكن تحليل نتائج التقييم لتحديد مدى تأثير المعلمين على تقدم الطلاب وتحسين ممارسات التعليم لتلبية احتياجات الطلاب المختلفة ورفع التحصيل الاكاديمي هذا بالاضافة الى تنمية مواهب الطلبة من خلال اعداد خطط لرعايتهم حسب مواهبهم.

أما (النمروطي، 2017) فقد لخص اهداف تقويم اداء المعلم كما يلي:

• تزويد المشرفين والمعلمين معاً بطرائق التعليم الحديثة الهادفة الى الرقي بالطلبة وتحسين مستواهم

• ايجاد طريقة فعالة وبناءة لمساعدة المعلمين محدودي الاداء

• تأمين قاعدة اساسية من اجل اتخاذ قرارات منطقية حول قضايا الاحتفاظ بالمعلمين او تحويلهم او نقلهم او فصلهم

• تأمين قاعدة اساسية من اجل اصدار احكام اكثر تأكداً حول قضايا اختلاف مستويات الاداء مثل مخصصات الرواتب او السلم الوظيفي

• تأمين معلومات من اجل تحديد مدى تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبت من خلال تطوير أنشطة العاملين، من اجل تقديم مستوى واستمرارية استخدام هذه المعارف والمهارات.

وتضيف الباحثة ان من اهداف تقييم الاداء ايضا مساعدة المدير في تغيير نمطه القيادي بما يناسب هذا الاداء من حيث التراجع او التقدم فيه، نظراً الى ان العلاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل المدير واداء المعلمين في مدرسته هي علاقة تبادلية يؤثر كل منهما في الاخر، مما يمكن المدير من تغيير وتطوير اسلوبه القيادي بما يناسب اداء المعلمين عنده.

وتستنتج الباحثة مما سبق ان تقييم اداء المعلمين يعود بالفائدة على جودة التعليم بشكل عام من خلال تحسين اساليب التدريس والممارسات التعليمية لدى المعلمين، وتوفير فرص تطويرهم مهنيًا وتشجيعهم على التنمية المهنية الذاتية.

3.2 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالانماط القيادية لمديري المدارس واثره على اداء المعلمين وقامت بتلخيصها من خلال ذكر (الهدف، والمنهجية، واداة الدراسة، واهم النتائج لها) وهي مرتبة كالآتي:

1.3.2 دراسات عربية:

دراسة (الدويك، 2020) بعنوان " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة الخليل وعلاقتها بجودة اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة اداء المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي

المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (2637) معلماً ومعلمة،

وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة اقسام هي:

القسم الاول يتعلق بالبيانات الشخصية، القسم الثاني خاص بالقيادة الابتكارية، القسم الثالث خاص

بجودة اداء المعلم.

وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى الى متغير الجنس، وكذلك عدم وجود

فروق بين متوسطات جودة اداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى الى

متغير الجنس.

دراسة (ابو الحاج، 2015) بعنوان " النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى الانماط القيادية السائدة (ديموقراطي، الاوتوقراطي، الفوضوي)

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع

البحث من معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (3310) معلماً

ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانة مكونة من 54 فقرة

كأداة لتحقيق اهداف الدراسة وتوزعت الفقرات على ثلاثة انماط وقد تم التأكد من صدقها وثباتها وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

النمط الديموقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية بوزن نسبي 74.4% يليه النمط الاوتوقراطي بوزن نسبي 58.2% ثم النمط الفوضوي بوزن نسبي 48.5%، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام انماط القيادة (الديموقراطي، الاتوقراطي، الفوضوي) تعزى الى متغير الجنس، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام نمط القيادة الديموقراطي يعزى إلى متغير الخبرة، في حين كان هناك فروق ذات دلالة في استخدام النمطين القياديين الأوتوقراطي والفوضوي، وكان الفرق بين الفئتين (أقل من 4 سنوات) وفئة (33 - 4 سنوات) لصالح الفئة الثانية عند النمطين القياديين.

دراسة (السفري، 2020) بعنوان "النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (3232) معلماً، وعينة الدراسة من (339) معلماً. وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة قادة المدارس للانماط القيادية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت الانماط القيادية مرتبة على النحو الآتي: النمط الديموقراطي يليه النمط الاوتوقراطي واخيرا النمط الترسلّي. كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة اقل من (5) سنوات.

دراسة (العجمي، 2014) بعنوان "انماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات

المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن"

هدفت الدراسة الى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لانماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية النسبية. ولجمع البيانات استخدمت اداتان: الاولى هي استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للانماط القيادية الثلاثة، والثانية هي استبانة رضا المعلمات عن العمل، وظهرت النتائج مايلي: ان مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطا من وجهة نظر المعلمات. وان مستوى رضا المعلمات في المدارس الابتدائية في دولة الكويت كان متوسطا من وجهة نظرهن.

دراسة (الرفاعي، 2021) بعنوان "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للادارة

بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للادارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيع الاستبانة المعدة لجمع البيانات الاولى على عينة عشوائية بسيطة قوامها (275) معلما. وظهرت النتائج ممارسة الادارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، وجاء مجال الابداع والتطوير في مقدمة مجالات الممارسة، يليه مجال تحسين الاتصال، واخيراً مجال التغذية الراجعة. وظهرت كذلك النتائج ان الرضا الوظيفي لدى المعلمين تحقق بدرجة كبيرة وجاء مجال علاقة المدير مع المعلمين في مقدمة المجالات المتحققة يليه مجال طبيعة العمل واخيرا مجال الجوانب المادية.

دراسة (الدغيمات، 2017) بعنوان "اثر السلوك القيادي لمديري المدارس على اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الاغوار الجنوبية"

هدفت الدراسة الى التعرف على السلوك القيادي لمدرء المدارس ومدى تأثيره على اداء المعلم ومدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من (34) فقرة لكل من وزن مدرج لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي وقد اظهرت النتائج ان هناك تقصير في تفويض الصلاحيات وفي مشاركة العاملين وقد اوصت الدراسة بتفويض الصلاحيات لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتنمية القيادات التعليمية لمدرء المدارس وتغيير السلوك القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

دراسة (عويس، 2019) بعنوان "الانماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية واثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم"

دراسة تناولت الانماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون واثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (221) معلما ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث اعدت الباحثة استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على قسمين هما الانماط القيادية والمكونة من (30) فقرة وسلوك المعلمين والمكونة من (6) فقرات وبعد التأكد من صدق الاداة وثباتها تم تطبيقها على افراد العينة وبينت نتائج الدراسة ان اثر الانماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الاوتوقراطي واخيرا المتسيب او المتساهل. كما بينت النتائج ان هناك اثر ذات دلالة احصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، فقد بينت ان معلمي المدارس الذي يديرها مدرء من النمط الاتوقراطي يميلون الى ابتداء الاسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الاكثر التزاما بمواعيد الحصص المدرسية وتلاها في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. وقد استنتجت الباحثة ان على مديري

المدارس اعادة النظر في النمط القيادي المتبع في بعض المدارس ومحاولة تسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الافضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر بمعلميهم بهدف الارتقاء بمدارسهم ويدفع المعلمين الى الابتكار والابداع، كما واوصت عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية اساليب وانماط والقيادة.

دراسة (دحان، 2013) بعنوان "انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"

دراسة هدفت الى التعرف الى انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وقد استخدمت المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام استباننتين احدهما لقياس انماط القيادة والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، وطبقنا على عينة مكونة من (461) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة من مجتمع الدراسة البالغ (3830) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة الى ان الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة رتب على النحو الاتي من الاكثر تطبيقا الى الاقل تطبيقا: النمط التحويلي ثم النمط الديموقراطي ثم النمط الترسلّي ثم الاوتوقراطي، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين نمطي القيادة التحويلية والديموقراطية ومجالات الرضا الوظيفي في حين توجد علاقة عكسية بين نمطي القيادة الترسلية والايوتوقراطية ومجالات الرضا الوظيفي عدا مجال (الرواتب والحوافز) فالعلاقة كانت ايجابية.

دراسة (مخامرة، 2019) بعنوان "القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة الكشف عن علاقة القيادة الموزعة للمديرين بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين وقد بلغ مجتمع الدراسة

(755) معلما ومعلمة اجريت على عينة عشوائية قوامها (106) معلما ومعلمة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وطور استبانة بالقيادة الموزعة واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمي توصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعلاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بينهما، مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

دراسة (العامودي، 2013) بعنوان "مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية"

سعت الدراسة للتعرف على مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية في سلطة الترخيص بغزة، وذلك من خلال دراسة وتحليل النمط القيادي السائد واثره على اداء موظفي سلطة الترخيص.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام اداة الاستبانة واستخدم اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة التي شملت جميع موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة في الوظائف التنفيذية والادارية والاشرفية وعددها البالغ (70) موظف، وتم توزيع (70) استبانة واسترداد (69) منها واستخدم ال SPSS الاحصائي لتحليل الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى ان نمط القيادة الديموقراطي هو السائد في سلطة الترخيص، حيث اظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات العاملين في النمط الديموقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الاداء.

دراسة (الهاجري، 2023) بعنوان " دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير

اداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية"

هدفت الى معرفة الانماط القيادية الاكثر شيوعاً واستخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، كما هدفت الى معرفة اثر هذه الانماط القيادية المستخدمة لدى القيادات المدرسية في تطوير اداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وقد كشفت الدراسة في اطارها النظري عن اهم الانماط القيادية التي تم اتباعها في المؤسسات التعليمية، كما بينت النمط السائد استخدامه في المدارس الحكومية القطرية والذي تمثل بالنمط التسلطي او النمط الديكتاتوري وانه له الاثر السلبي المنعكس على الاداء الوظيفي بشكل ملحوظ. واوصت الدراسة بضرورة اللجوء الى استخدام النمط الديمقراطي نظراً الى اهميته في تطوير القطاع التعليمي في دولة قطر .

دراسة (صلاح، 2023) بعنوان " النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل

المؤسسات التعليمية"

هدفت الى التعرف على الانماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية ودرجة تأثيرها في الاداء الوظيفي، وهي عبارة عن دراسة لابرز العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي، خاصة في ظل الثورة الرقمية والتي تعبر عن ضرورة دمج عناصر التكنولوجيا الحديثة في القيادة الادارية للمؤسسات التعليمية، كما هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية المختلفة للادارة التعليمية وبين مستويات الاداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى ان نمط القيادة الديمقراطي هو الاكثر تأثيراً في مستوى الاداء، وان العلاقة بين هذا النمط ورفع مستوى الاداء هي علاقة طردية، وبينت الدراسة ان اسوأ انماط القيادة هو النمط التسلطي، وان النمط الديمقراطي هو النمط المتبع السائد في اغلب المؤسسات التعليمية يليه في الممارسة النمط الاوتوقراطي، واخيراً النمط الحر الفوضوي.

دراسة (هادفي، 2018) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية-

دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة"

هدفت الدراسة الى ابراز العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية، وظهرت نتائج الدراسة ان نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم والسياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي يليه النمط الاوتوقراطي، وانه يوجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبة، واوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم والسياسية بجامعة العربي التبسي لما له من أثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (المالكي، 2018) بعنوان "الانماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى

معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض"

هدفت هذه الدراسة الى تعرف الانماط القيادية لدى قائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، بالاضافة الى التعرف على الاختلاف في الانماط القيادية تبعاً لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي)، وظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد، تلاه النمط القيادي المتساهل، وجاء في المرتبة الثالثة النمط القيادي الاوتوقراطي بدرجة ضعيفة، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من النمط الديمقراطي، والنمط المتساهل ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.

دراسة (عواضة، 2020) بعنوان "النمط القيادي لمدير المدرسة واثره في الأداء الوظيفي عند

المعلمين"

هدفت الدراسة الى ابراز المفاهيم المتعلقة بالادارة المركزية ووظائفها ومن ثم القيادة ونظرياتها وانماطها، بينت نتائج الدراسة وجود ثلاثة انماط قيادية هي الديمقراطي والديكتاتوري والترسلي، وكان

النمط الديمقراطي هو النمط السائد، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (MOLERO & OTHERS, 2007) بعنوان:

“Relations And Effects Of Transformational Leadership: Comparative Analysis With Traditional Leadership”

هدفت هذه الدراسة الى مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية وانماط قيادية هامة اخرى:

الديموقراطي والاتوقراطي او من منظور وظيفي انساني، وكذلك مقارنة آثار القيادة التحويلية والانماط الاخرى على بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل: رضا العاملين وادائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (147) مشاركا يعملون في (35) فريق عمل متفرغ.

اهم ما توصلت اليه الدراسة وجود العلاقة الارتباطية القوية بين القيادة التحويلية وكل من القيادة الديموقراطية والاتوقراطية او من منظور وظيفي ومنظور انساني.

دراسة (JOO-HO Park, 2011) بعنوان:

“The Effects Of Principals Leadership Style On Support For Innovation: Evidence From Vocational High School Change”

بحثت هذه الدراسة في تأثير اسلوب القيادة لدى مدير المدرسة على المناخ المدرسي المدرك للمعلم من حيث دعم الابتكار. كان المشاركون (981) معلماً في (32) مدرسة ثانوية في كوريا الجنوبية لدراسة الخصائص غير الملحوظة للمدارس ولمديري المدارس التي تعزز مناخاً مدرسياً داعماً للابتكار، تم اجراء تحليل ادارة رأس المال البشري ومقارنتها بالتأثيرات المقدره لأسلوب قيادة المدير بالاضافة الى أخذ الخصائص غير الملحوظة لنوع المدرسة والتركيبة السكانية لمديري المدارس في الاعتبار.

فقد كشفت نتائج الدراسة ان اسلوب القيادة لمدير المدرسة يؤثر بشكل كبير على كيفية ادراك المعلمين للمناخ المدرسي من حيث دعم الابتكار، وبشكل اكثر تحديدا تؤكد نتائج الدراسة ان اسلوب القيادة التي يتبعه مدير المدرسة كمبادر او مدير وليس كمستجيب يمكن ان يوفر الدعم للمناخ التنظيمي الذي يعزز الابتكار في المدارس.

بالاضافة الى ذلك وبتقييم مبادرة الحكومة للتغيير، اوضحت الدراسة ان تفويض الحكومة من اعلى الى اسفل والذي يتطلب تغيير المدارس لم يكن مرتبطاً بخلق مناخ داعم للابتكار في المدارس.

دراسة (Sanchez-Perkins. Ranguenel, 2002) بعنوان:

“Relationships Between Teachers Perception Of Principals Leadership Behavior And Level Of Work Motivation”

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين تصورات المعلمين لسلوك القيادة للمدير ومستوى الدافعية للعمل لدى معلمي المدارس الابتدائية، كما وسعت الى الكشف عن العلاقة بين دافع العمل والرضى الوظيفي لمعلمي المدرسة الابتدائية بناءً على عمر المعلمين، وسنوات الخبرة العملية لديهم، والتحاق الطلاب في المدرسة التي يعملون فيها.

اما الادوات المستخدمة لجمع البيانات من معلمي المدارس الابتدائية، كانت: استبيان يصف سلوك القائد واستبيان اخر عن الرضى الوظيفي لدى المعلمين.

واشارت نتائج الدراسة الى ما يلي: هناك علاقة بين الدافع الخارجي والداخلي وسلوكيات القيادة للمديرين واعمار المعلمين، وخبرة العمل، والتحاق الطلاب في المدرسة.

وتوصلت ايضا الى ان نموذج "افضل" الملائم للنموذج الكامل للدوافع الخارجية هو اعتبار سلوك القيادة، وكان النموذج "الافضل" الملائم للنموذج الكامل للدوافع الجوهرية هو مراعاة سلوك القيادة،

وتوصلت كذلك الى ان هناك فرق بين نموذج "افضل" المناسب للتحفيز والاعتبار الخارجي، ونموذج "افضل" المناسب للتحفيز والاعتبار الداخلي.

دراسة (Chien-Wen Tsai,2009) بعنوان:

“Leadership Style And Employee’s Job Satisfaction In International Tourist Hotels “

سعت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في ادارة الفنادق وركزت الدراسة على العلاقة بين نمط القيادة الاداري في تفهم واعتبار مشاعر الاخرين، والمبادرة وتحديد العمل والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة ، واستعيد منها (300) اي ما نسبته (73%).

وكانت من اهم النتائج : أظهرت الدراسة ان الموظفين يكونون اكثر رضا مع النمط القيادي الذي فيه احترام من القائد لمؤوسيه ويركز القائد فيه على تنمية العلاقات الانسانية معهم، من النمط القيادي الذي يركز فيه القائد على العمل واسس التنظيم وتوزيع المهام والاعباء بين العاملين.

دراسة (Yang sarah,2006) بعنوان:

“Trust And The Relationship Between Leadership And Follower Performance “

هدف هذا البحث لعقد مقارنة للعلاقة بين اداء الموظفين ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في ظل بيئتين ثقافتين مختلفتين (استراليا، والصين). وقد بلغ عدد المبحوثين (119) موظف من استراليا، (122) موظف من الصين.

وكان من اهم النتائج: تبين ان المرؤوسين الاستراليين ابدوا مستويات اعلى من الثقة اتجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين، وظهر وجود علاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية ومستوى اداء

المرووسين في استراليا، ولكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية واداء
المرووسين في الصين.

دراسة (LEE & CHUANMG,2005) بعنوان :

“The Impact Of Leadership Styles On Job Stress And Turnover Intention –Taiwan Insurance As An Example ”

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على علاقة الانماط القيادية (التحويلية، الاجرائية) للقيادة والسمات
الشخصية للمرووسين ، مع ضغط العمل ومعدل دوران العمل . بالاضافة الى تحديد دور متغيرات
الشخصية ومتغيرات العمل وتم تصميم استبانة لجمع البيانات ، وتم توزيع (220) استبانة على
العاملين في شركات التأمين ، وتم استعادة (176) منها .

وكان من اهم النتائج : تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي وضغط العمل
وعلاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي ، وضغط العمل ، بالاضافة لعلاقة طردية بين النمط
القيادي الاجرائي وضغط العمل ، وكما ان النمط القيادي له اثر سلبي مباشر على معدل دوران العمل
، واتضح ان الخصائص الشخصية لا يوجد لها تأثير على العلاقة بين النمط القيادي وضغط العمل ،
وان الخصائص الشخصية ليس لها تأثير على العلاقة بين ضغط العمل ومعدل دوران العمل .

دراسة (Maqsood et al., 2012) بعنوان :

“Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa. Academic Research International”

دراسة هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في اداء المعلمين الوظيفي في التعليم العالي بمقاطعة
خيبر باقليم بختون خوا بباكستان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام ثلاثة استبانات
للمدير والمعلم وللطالب. واطهرت نتائج الدراسة ان عامل التمكن والالتقان كان من اعلى العوامل

المؤثرة في اداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة. وعامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الاخير المؤثر على اداء المعلمين الوظيفي. وعامل منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات افراد العينة.

دراسة (Hariri, H. & Monypenny, R. & Prideaux, M.,2014) بعنوان:

‘Leadership Styles and Decision Making Styles in an Indonesian School Context. School Leadership & Management’

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين انماط القيادة واساليب صنع القرار في المدارس الاندونيسية، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة واطهرت النتائج وجود علاقة قوية بين انماط القيادة واساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، كما اظهرت النتائج ان نمط القيادة التحويلي واسلوب صنع القرار العقلاني هي الاكثر استخداماً.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحثة على معظم الدراسات السابقة العربية والاجنبية وجدت ان بعضها استهدف الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الابداع لدى العاملين، والبعض الاخر استهدف التعرف على السلوك القيادي لمدرء المدارس ومدى تأثيره على اداء المعلم ومدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك، وذلك حسب الاتي:

- ركز (الرفاعي، 2021) في دراسته على الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للادارة بالتجول وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- اما(عويس، 2019) فتناولت الانماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون واثرها على سلوك المعلمين.

- هدفت دراسة (MOLERO & OTHERS,2007) الى مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية وانماط قيادية هامة اخرى مثل الديموقراطي والاتوقراطي.

- وسعت دراسة (Chein-wen Tsai,2009) الى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في ادارة الفنادق.

- اما دراسة (Yang sarah,2006) فهدف لعقد مقارنة للعلاقة بين اداء الموظفين ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بيئتين مختلفتين (استراليا والصين).

وقد امتازت هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى السابقة لها في انها ركزت على تأثير الانماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم على اداء المعلمين فيها، ومن خلال استخدام الباحثة المنهجية المختلطة (Mixed Method Research Design)، والتي تشمل على المنهج الكمي والنوعي، حيث تم اعداد وتصميم ادوات كمية واخرى نوعية، من اجل جمع البيانات الكمية بواسطة الاستبيان من عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في بيت لحم، ومن اجل جمع البيانات النوعية بواسطة اجراء مقابلات شخصية مع العاملين في المدارس الحكومية وهم (عينة عشوائية من مديرات ومدراء المدارس الحكومية في بيت لحم، ومدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومدير المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم).

والجدول التالي يبين أوجه التشابه والاختلاف بين بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول (2. 1-أ) أوجه التشابه والاختلاف بين بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المؤلف / السنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
يسرى هادفي، 2018	- نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق هو الديموقراطي ثم يليه الاتوقراطي. - وجود علاقة ايجابية بين النمط الديموقراطي والأداء الوظيفي للعاملين في كلية الحقوق في جامعة العربي التبسي تبسة.	توجد علاقة سلبية بين النمط الاتوقراطي للمدير والأداء الوظيفي للعاملين في كلية الحقوق في جامعة العربي التبسي تبسة.

جدول (2. 1-ب)

<p>- ترتيب الانماط السائدة هو كالاتي: النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة جداً، يليه النمط المتساهل بدرجة متوسطة، ثم التسلسلي بدرجة ضعيفة، ثم النمط التقليدي بدرجة ضعيفة ايضاً. - لم يؤثر متغير الخبرة والمؤهل العلمي على آراء المبحوثين للانماط القيادية الاربعة. - وجود علاقة سلبية بين النمط التسلسلي والأداء الوظيفي</p>	<p>- النمط القيادي السائد هو الديمقراطي وبدرجة مرتفعة جداً. - وجود علاقة ارتباطية موجوبة بين النمط الديمقراطي والنمط المتساهل لقائدات المدارس ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.</p>	<p>شريفة المالكي، 2018</p>
<p>- الانماط القيادية السائدة المتبعة في المدارس الثانوية في محافظات غزة هي حسب الترتيب التالي: القيادة التحويلية ثم القيادة الديمقراطية ثم التسلسلية ثم الاوتوقراطية - عدم وجود فروق في اجابات افراد العينة لنمط القيادة الاوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس - توجد فروق في اجابات افراد العينة للنمط الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس - عدم وجود فروق للنمط الديمقراطي تعزى لمتغير سنوات الخدمة</p>	<p>لا يوجد أوجه تشابه</p>	<p>سميرة دحلان، 2013</p>
<p>- هدفت الدراسة للبحث عن اثر الانماط القيادية على سلوك المعلمين، وكان هناك اثر سلبي للنمط الاوتوقراطي على سلوك المعلمين - وجود اثر سلبي للانماط القيادية</p>	<p>الانماط القيادية السائدة هي الديمقراطي تلاه الاوتوقراطي واخيراً المتساهل.</p>	<p>بنينة عويس، 2019</p>

جدول (2. 1-ج)

<p>- وجود فروق بين اجابات المعلمين للمنطيين الاوتوقراطي والمتساهل فقط تعزى لمتغير سنوات الخبرة.</p> <p>- عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين للانماط القيادية الثلاث تعزى لمتغير الجنس.</p>	<p>الانماط القيادية السائدة في محافظة رام الله والبيرة هي النمط الديمقراطي في المرتبة الاولى ثم الاوتوقراطي ثم المتساهل.</p>	<p>عزمي ابو الحاج، 2015</p>
<p>- لا يوجد اثر لخبرة الموظف في ادراكه للسلوك القيادي لدى المدراء</p> <p>- لا يوجد اثر لمتغير المؤهل العلمي على ادراك الموظفين وآرائهم حول السلوك القيادي لدى مدرائهم</p> <p>- لا يوجد اثر لمتغير العمر على آراء المعلمين حول السلوك القيادي لدى مدرائهم.</p>	<p>وجود بعض التقصير في تفويض المدير للمصالحات ومشاركته للمعلمين في اتخاذ القرارات.</p>	<p>حسين دغيمات، 2017</p>

4.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اثراء الاطار النظري لهذه الدراسة.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور ومتغيرات هذه الدراسة.
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وترتيب فقراتها.
4. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.
5. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في حفزها معنويا والاستمرار في اجراء الدراسة.
6. استفادت ايضا باخذ تصور عن اخر المستجدات التي حدثت في مجال هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لاسلوب البحث العلمي الذي اتبعته الباحثة، لاجراءات الدراسة ولغايات تنفيذ الدراسة، وتشمل وصف المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها، وادواتها، وصدق الاداة وثباتها، ومصادر جمع البيانات والاسلوب الاحصائي المستخدم لذلك.

1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على ظاهرة هذه الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتفسير جميع الظروف المحيطة بها وهذا هو المنهج السليم للوصول الى نتائج الدراسة التي تتعلق بالبحث، وكان ذلك من خلال منهجية مختلطة Mixed Method Research Design والتي يستخدم فيها المنهج الكمي والنوعي الذي يشتمل على البيانات الاولية الكمية والبيانات الاولية النوعية، اما البيانات الكمية فقد تم جمعها بواسطة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة المعلمين في

المدارس الحكومية في بيت لحم، والبيانات النوعية تم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية، والتي تم إجراؤها مع عينة من مدرء المدارس الحكومية في بيت لحم، ومع مدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم، حيث تم طرح بعض الاسئلة عليهم والمتعلقة بموضوع الدراسة وحصلنا على اجابات مختلفة من قبلهم، وقد قامت الباحثة بمقارنتها مع اجابات المعلمين على الاستبيان للوصول الى تحليل وتفسير للظاهرة بشكل اعمق وادق.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من مختلف المراحل التعليمية التي يعلموها وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023 وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في هذه المدارس في محافظة بيت لحم حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم في بيت لحم لهذا العام (2105) معلما ومعلمة. وقد اشتمل مجتمع الدراسة ايضا على العاملين في المدارس الحكومية في بيت لحم من مدرء مدارس، ومدير عام التربية والتعليم في منطقة بيت لحم، وكذلك مدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم.

3.3 عينة الدراسة:

وتقسم الى:

1. العينة الاستطلاعية: تكونت من (30) ومعلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، حيث قامت الباحثة باختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ليتم تقنين اداة الدراسة عليهم واجراء الصدق والثبات بالطريقة المناسبة.

2. العينة الأساسية (الميدانية): لقد تكونت عينة الدراسة من (326) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بنسبة 15.5% من مجتمع البحث. وقد تم توزيع (326) استبانة حيث تم استرجاع (209) استبانة بنسبة 64% من العدد الكلي للعينة وكان منها (201) صالحة للتحليل و(8) غير صالحة للمعالجة الاحصائية حيث تم استبعادها.

والجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة، الجنس، الدرجة الاكاديمية، مكان السكن):

جدول رقم (3-1) : خصائص افراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات

المجالات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 34	78	38.8
	35-43	57	28.4
	أكثر من 44	66	32.8
سنوات الخبرة	اقل من 6 سنوات	66	32.8
	7-12 سنة	62	30.8
	أكثر من 13 سنة	73	36.4
الجنس	ذكر	79	39.3
	انثى	122	60.7
الدرجة الاكاديمية	دبلوم	52	25.9
	بكالوريوس	109	54.2
	ماجستير	40	19.9
مكان السكن	مدينة	83	41.3
	قرية	90	44.8
	مخيم	28	13.9

يتبين من الجدول السابق خصائص العينة الديموغرافية وذلك كما يلي:

توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

اشارت النتائج ان (38.8%) من المعلمين انهم من الفئة العمرية (اقل من 34)، وان (28.4%) من المعلمين تقع اعمارهم في الفئة العمرية (35-43)، وان (31.8%) هم في الفئة العمرية (44 فما فوق).

توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

بينت النتائج ان (32.8%) من المعلمين خبرتهم اقل من 6 سنوات، وان (30.8%) خبرتهم من 7-12 سنة، وان (36.4%) خبرتهم اكثر من 13 سنة.

توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

اشارت النتائج ان (39.3%) من المعلمين ذكور، مقابل (60.7%) هم اناث.

توزيع افراد العينة وفقاً للدرجة الاكاديمية:

اشارت النتائج ان (25.9%) من المعلمين درجتهم الاكاديمية هي الدبلوم، و (54.2%) درجتهم الاكاديمية البكالوريوس، (19.9%) درجتهم ماجستير.

توزيع افراد العينة حسب مكان السكن:

تبين من النتائج ان (41.3%) من المعلمين يسكنون المدينة، و (44.8%) من المعلمين يسكنون القرية، (13.9%) من المعلمين من سكان المخيم.

4.3 ادوات الدراسة:

ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداتين بما يتناسب مع المنهجية المختلطة المتبعة في هذه الدراسة (Mixed Method Research Design)، اما الأداة الاولى فهي الاستبيان كأداة كمية

تم تصميمها بهدف جمع المعلومات الاولية الكمية، انظر ملحق رقم (2)، والأداة الثانية فهي أداة نوعية تمت من خلال إجراء مقابلات شخصية وإعداد أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة ليتم طرحها على كل من مدراء المدارس الحكومية في بيت لحم، ومدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم، انظر الملحق رقم (3).

أولاً: أداة الدراسة الكمية (الاستبيان):

وقد تم اجراء فحص الصدق وفحص الثبات لكل مقياس في الاستبيان على حدى:

مقياس النمط القيادي:

جرى بناء فقرات مقياس النمط القيادي بمجالاته الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط المتساهل) من خلال الرجوع الى الادب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع النمط القيادي.

أ- وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف الى النمط القيادي لدى مديري المدارس في مدارس بيت لحم الحكومية، وبناء على ذلك تم اعداد مقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس، حيث تكون من (33) فقرة، موزعة على (3) مجالات (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط المتساهل) وتم تحديد مستوى الموافقة على خمسة مستويات (غير موفق بشدة، غير موفق، غير متأكد، موفق، موفق بشدة)، واعطيت الارقام التالية (1، 2، 3، 4، 5) كترج لجميع فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3. 2-أ) يبين مقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس وعدد فقراتها

المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
النمط الديمقراطي	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10	10

جدول (3. 2-ب)

12	19, 18 , 17, 16, 15 ، 14، 13، 12، 10، 11 ، 23, 22 ,21, 20,	النمط الاوتوقراطي
11	33 , 32, 31, 30 , 29, 28 , 27 , 26 , 25 ,24	النمط المتساهل
33		عدد فقرات المقياس

ب- صدق المقياس:

1. صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري لفقرات المقياس تم عرضه في صورته الاولية على (5) من المحكمين العاملين في الجامعات الفلسطينية وقد تكون المقياس (النمط القيادي لدى مديري المدارس) بصورته الاولية من (32) فقرة. انظر ملحق رقم (1)، وبعد اجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات وإجراء التحرير اللغوي لجميع الفقرات وازافة فقرة واحدة على مجال النمط المتساهل، توصلنا الى الصيغة النهائية من المقياس بحيث تكون مقياس (النمط القيادي لدى مديري المدارس) في صورته النهائية من (33) فقرة. انظر ملحق رقم (2).

2. صدق الاتساق الداخلي لمقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس:

للتحقق من صدق مقياس (النمط القيادي لدى مديري المدارس) قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي اليه بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، حيث ان قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- 0.70) تعد متوسطة والقيم التي تزيد عن 0.70 تعد قوية، كما هو مبين في الجداول التالية.

أ- جدول (3-3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لمقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس

#	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	النمط الديمقراطي	10	.617**
2	النمط الاوتوقراطي	12	.742**
3	النمط المتساهل	11	.712**

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط قوي بين الفقرات والمجال الذي تنتمي اليه في المجالين النمط الاوتوقراطي والنمط المتساهل، وارتباط معقول ومعتدل بين النمط الديمقراطي وفقراته، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وانها تشترك معاً في قياس واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم، وفيما يلي تفاصيل لارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي اليه في الجدول التالي:

ب- جدول (3-3) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
النمط الديمقراطي									
1	.585**	2	.556**	3	.778**	4	.736**	5	.437**
6	.527**	7	.471**	8	.574**	9	.657**	10	.763**
النمط الاوتوقراطي									
11	.663**	12	.775**	13	.745**	14	.755**	15	.791**
16	.687**	17	.639**	18	.637**	19	.745**	20	.812**
21	.847**	22	.862**	23	.478**				
النمط المتساهل									
24	.681**	25	.741**	26	.620**	27	.660**	28	.700**
29	.555**	30	.866**	31	.566**	32	.764**	33	.753**

يتضح من الجدول السابق (3-3) ان جميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير الى وجود صدق لفقرات مقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس.

ج- ثبات المقياس :

وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق للعينة الاستطلاعية ولاغراض التحقق من ثبات المقياس ومجالاته، والجدول (3-4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس.

الجدول (3-4) قيم معاملات الثبات لمقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس على المقياس ككل والمجالات الفرعية

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
النمط الديموقراطي	10	8530.
النمط الاوتوقراطي	12	9020.
النمط المتساهل	11	8910.
النمط القيادي لدى مديري المدارس	33	9210.

يتبين من الجدول السابق ان المقياس يتمتع بقيمة ثبات عالية تجعله صالحاً ومقبولاً لأغراض الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.921) فهي قيمة عالية وهذا يعني انه على قارىء الدراسة ان يثق بنتائجها بمقدار قيمة الثبات (0.921).

تصحيح المقياس: النمط القيادي لدى مديري المدارس

تتراوح درجات هذا المقياس بين (33) درجة وحتى (165)، وتقع الاجابة على المقياس في خمسة مستويات (غير موفق بشدة، غير موفق، غير متأكد، موفق، موفق بشدة)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل

عبارة ما بين (1-5 درجات) بمعنى اذا كانت الاجابة (5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: غير متأكد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)، وانطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن ان يحصل عليها هذا المقياس لكامل عبارات المقياس هي (165) درجة و اقل درجة يمكن ان يحصل عليها (33) درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي (99) درجة، ليتم الحكم نسبياً على النمط القيادي والجدول (3-8) يوضح مجالات وطريقة التصحيح.

الجدول (3-5) يبين عدد فقرات التوافق النفسي حسب كل مجال من مجالاتها

طريقة التصحيح		عدد الفقرات	مجالات المقياس
الدرجة الدنيا	الدرجة العليا		
10	50	10	النمط الديمقراطي
12	60	12	النمط الاوتوقراطي
11	55	11	النمط المتساهل
33	165	33	المقياس الكلي

المحك المستخدم في الدراسة لهذا المقياس:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس المقاييس حيث اعتمد المقياس ما يلي:

الجدول (3-6): المحك المستخدم في قياس المقاييس

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%

مقياس أداء المعلمين:

جرى بناء فقرات مقياس أداء المعلمين من خلال الرجوع الى الابد التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أداء المعلمين.

أ- وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف الى واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وبناءً على هذه المعلومات تم اعداد مقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وتكون المقياس (25) فقرة وتم تحديد مستوى الموافقة بخمسة مستويات (غير موفق بشدة، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة)، واعطيت الارقام التالية (1، 2، 3، 4، 5) كترج لجميع فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3-7) يبين مقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعدد فقراته

المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
عدد فقرات المقياس	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25	25

ب- صدق المقياس :

1. صدق المحكمين :

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عرض المقياس على خمسة من المحكمين العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من اجل التوصل الى الصدق الظاهري للمقياس، حيث تكون المقياس بصورته الاولية من (21) فقرة، انظر ملحق رقم (1) ، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بالاضافة الى اجراء التحرير اللغوي لها، وتم اضافة (4) فقرات اضافية،

وجدت الباحثة انها مناسبة للوصول الى الكفاية في عبارات هذا المقياس وتوصلت الى الصيغة النهائية للمقياس واصبح في صورته النهائية مكوناً من (25) فقرة، انظر ملحق رقم (2).

2. صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس (أداء المعلمين) قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس وذلك كما هو موضح في الجدول (3-8).

الجدول(3-8) يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية في مقياس أداء المعلمين في المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم

رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط
1	**0.852	2	**0.663	3	**0.563	4	**0.875	5	**0.796
6	*0.675	7	**0.707	8	**0.645	9	**0.748	10	**0.545
11	**0.797	12	**0.626	13	**0.536	14	**0.656	15	**0.556
16	**0.635	17	**0.663	18	**0.418	19	**0.587	20	**0.857
21	**0.763	22	**0.572	23	**0.698	24	**0.741	25	**0.887

**دالة احصائياً عند ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول(3-8) ان جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس أداء المعلمين دالة احصائياً مما يشير الى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ولقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ووجود ارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية لهذا المقياس، فجميع الفقرات دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير الى وجود صدق لفقرات مقياس أداء المعلمين.

ج- ثبات المقياس:

وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق للعيينة الاستطلاعية ولاغراض التحقق من ثبات المقياس ومجالاته، والجدول (3-9) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الجدول (3-9) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت

لحم

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المقياس الكلي	25	0.893

يتبين من الجدول ان المقياس يتمتع بقيمة ثبات عالية تجعله صالحاً ومقبولاً لاغراض الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.893) فهي قيمة عالية تشير الى ان المقياس صالحاً للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة.

تصحيح المقياس: أداء المعلمين

تتراوح درجات هذا المقياس بين (25) درجة وحتى (125)، وتقع الاجابة على المقياس في خمسة مستويات (غير موفق بشدة، غير موفق، غير متأكد، موفق، موفق بشدة)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عبارة ما بين (1-5 درجات) بمعنى اذا كانت الاجابة (5: موفق بشدة، 4: موفق، 3: غير متأكد، 2: غير موفق، 1: غير موفق بشدة)، وانطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن ان يحصل عليها هذا المقياس لكامل عبارات المقياس هي (125) درجة واقل درجة يمكن ان يحصل عليها (25)

درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي (75) درجة، ليتم الحكم نسبياً على أداء المعلمين والجدول (10-3) يوضح عدد فقرات أداء المعلمين وطريقة التصحيح.

الجدول (10-3) يبين عدد فقرات أداء المعلمين

طريقة التصحيح		عدد الفقرات	المقياس الكلي
الدرجة العليا	الدرجة الدنيا		
125	25	25	

المحك المستخدم لهذا المقياس :

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس المقاييس حيث اعتمد المقياس ما يلي:

الجدول (11-3) المحك المستخدم في قياس المقاييس

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الموافقة
أكبر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	أقل من 1.80	الوسط الحسابي
أكبر من %84	%68 إلى %83.9	%52 إلى %67.9	%36 إلى %51.9	أقل من %36	النسبة المئوية

ثانياً: أداة الدراسة النوعية (أسئلة المقابلات الشخصية):

تم إعداد أسئلة المقابلات الشخصية بحيث تتعلق بأسئلة الدراسة الثلاث الأولى وهي:

سؤال الدراسة الأول: ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت

لحم؟

سؤال الدراسة الثاني: ما واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

سؤال الدراسة الثالث: ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في

المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها؟

حيث تم وضع (7) أسئلة تتعلق بسؤال الدراسة الاول ليجيب عليها مدراء المدارس اما مدير عام التربية والتعليم و مدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم فيستطيعون الاجابة على السؤال السابع فقط منها، وتم وضع (4) اسئلة تتعلق بسؤال الدراسة الثاني ليجيب عليها مدراء المدارس فقط الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية كعينة لإجراء المقابلات الشخصية معهم، أما سؤال الدراسة الثالث فقد تم وضع (4) اسئلة تتعلق به ليجيب عليها مدراء المدارس والمدير العام للتربية في بيت لحم، ومدير المتابعة الميدانية في الوزارة، وبهذا يصبح عدد أسئلة المقابلات الشخصية (15) سؤالاً، وكان السؤال رقم (15) منها هو سؤالاً عاماً يستطيع ان يجيب عليه جميع العاملين في المدارس الحكومية (مدراء المدارس، ومدير عام التربية والتعليم في بيت لحم، ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم)، انظر الملحق رقم (3).

5.3 مصادر جمع البيانات:

1. معلومات ثانوية: تم جمعها والحصول عليها من خلال مراجعة الادبيات السابقة والانتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة حيث تم مراجعة بعض المراجع والكتب ورسائل الماجستير السابقة والمجلات والمقالات، والمنشورات الخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بالكشف عن تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس ، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي وذلك من اجل التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عن اخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

2. معلومات اولية: تم جمعها من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على المعلمين، وجمعت ايضا من خلال اجراء المقابلات الشخصية مع مدير عام التربية والتعليم في بيت لحم ومع بعض

المدرء في المدارس الحكومية في بيت لحم، ومدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم .

6.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات (المستقلة) الضابطة :

- الجنس
- العمر
- سنوات الخبرة
- الدرجة الاكاديمية
- مكان السكن

المتغير المستقل:

- النمط القيادي لدى مديري المدارس

المتغير التابع:

- أداء المعلمين

7.3 اجراءات الدراسة :

- تم الرجوع الى ما اتيح من الادب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، والاستعانة بالمتخصصين والباحثين سواء في تحديد مشكلة الدراسة او في اعداد أدواتها، او في تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.

- أجرت الباحثة عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من أجل التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها.
- قامت الباحثة بتجهيز الاستبيان بمقاييسه انظر الملحق رقم (2) حيث تم اجراء فحص الصدق الظاهري والاحصائي لهذه المقاييس والحصول على الموافقات ببدء توزيعها، حيث وزعت الباحثة (326) استبياناً على معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في محافظة بيت لحم وقد تم استرجاع (209) كان منها (201) صالحة للتحليل و(8) منها غير صالحة للمعالجة الاحصائية.
- قامت الباحثة بتجهيز أداة الدراسة النوعية (أسئلة المقبلات الشخصية)، انظر الملحق رقم (3)، وأجرت مقابلات شخصية مع مدير عام التربية والتعليم في بيت لحم ومدير عام المتابعة الميدانية في الوزارة وأيضاً مع (9) مديرات و (9) مدراء من المدارس الحكومية في بيت لحم الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس متنوعة منها مدارس كبيرة وأخرى صغيرة، وأخرى مختلطة، وتم طرح الاسئلة عليهم ولكن بعضهم لم يتعاون مع الباحثة ولم يجيب عليها، والبعض الآخر تعاون واجاب باجابات مفيدة للدراسة ، فحصلت الباحثة في النهاية على(9) استجابات من (9) مدراء فقط، خمسة منهم مديرات واربعة منهم مدراء، بالاضافة الى حصولها على استجابات كلٍ من مدير عام التربية والتعليم في بيت لحم ومدير عام المتابعة الميدانية في الوزارة، وكانت هذه البيانات النوعية جميعها مفيدة لهذه الدراسة حسب رأي الباحثة بأن ساعدتها في وصف الظاهرة المبحوثة بدقة اكبر ومن جميع جوانبها وساهمت كذلك في ابراز العلاقات بين ابعاد الدراسة المختلفة وتفسيرها، وصولاً الى استنتاجات وتوصيات قد تساعد في تحسين الواقع وتطوره.

8.3 المعالجات الاحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الكمية على الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الاحصائية الآتية:

- التكرارات والاوزان النسبية لمعرفة خصائص افراد العينة الديموغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة افراد عينة الدراسة على كل من واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم وأداء المعلمين فيها.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لمعرفة صدق فقرات المقياس، ولمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم وأداء المعلمين فيها.
- اختبار (t-test) لعينيتين مستقلتين للتحقق من الفروق لمتغير الجنس
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة (مكان السكن، عدد سنوات الخبرة، العمر، الدرجة الاكاديمية)، ولبيان ادنى الفروق تم استخدام .LSD
- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لايجاد مصدر الفروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت اليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها" من خلال الاجابة على اسئلة الدراسة وفروعها وابرار العلاقات بين ابعاد الدراسة المختلفة، ومن خلال التحليل الاحصائي لاستجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، وكذلك من خلال تحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها ضمن المقابلات الشخصية.

1.4 النتائج المتعلقة بالاجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

للجابة عن السؤال الاول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاوزان النسبية، لاجابات المعلمين عن واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم بمجالاته الثلاث النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط المتساهل، وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين عن واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم، مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	1	النمط الديمقراطي	4.39	0.51	88%	مرتفعة جداً
2	2	النمط الاوتوقراطي	4.17	0.71	83%	مرتفعة
3	3	النمط المتساهل	3.92	0.95	78%	مرتفعة
0		الدرجة الكلية	4.15	0.61	83%	مرتفعة

يتبين من الجدول (4-1)، وجود ممارسة وتطبيق بدرجة مرتفعة للانماط القيادية الثلاث لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، فعند استخراج المتوسط الحسابي الكلي لاجابات افراد العينة على النمط القيادي فقد بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.61) ونسبة مئوية (83%). اما المتوسطات الحسابية للانماط القيادية الثلاث فقد تراوحت ما بين (3.92 - 4.39)، وكان النمط الديمقراطي في المركز الاول بمتوسط حسابي (4.39) ونسبة مئوية بلغت (88%) ودرجة مرتفعة جداً، تلاه في المركز الثاني النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (4.17) ونسبة

مئوية بلغت (83%) ودرجة مرتفعة، ثم في المركز الثالث النمط المتساهل بمتوسط حسابي بلغ (3.92) ونسبة مئوية بلغت (78%) ودرجة مرتفعة.

وتلاحظ الباحثة من هذه النتيجة ان النمط القيادي لدى مديري المدارس المستخدم اكثر من غيره وبنسبة مرتفعة جداً في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم هو النمط الديمقراطي يليه في الاستخدام النمط الاوتوقراطي أما النمط المتساهل فهو الاقل استخداماً، ولكن كما نلاحظ فهذه الانماط الثلاث جميعها موجودة ومتبعة من قبل مدرء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبنسب مرتفعة ولكن بينها تفاوت، وفيما يلي تفصيلاً لكل مجال على حده:

تحليل فقرات النمط الديمقراطي:

ولمعرفة اراء افراد العينة في فقرات النمط الديمقراطي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لمجال النمط الديمقراطي وفقراته وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4. 2-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين على فقرات

مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	1	يشارك المدير/ة المعلمين/ات في حل المشاكل التي تواجههم	4.53	0.58	91%	مرتفعة جداً
2	3	يحفز المدير/ة المعلمين/ات على الإبداع والتطوير بالعمل	4.46	0.66	89%	مرتفعة جداً
3	7	يتواصل المدير/ة مع المعلمين/ات بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل	4.44	0.70	89%	مرتفعة جداً
4	8	يشجع المدير/ة مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل	4.44	0.67	89%	مرتفعة جداً
5	9	يظهر المدير/ة مرونة في تعامله مع الموظفين/ات	4.41	0.70	88%	مرتفعة جداً
6	10	يشجع المدير/ة المعلمين/ات على التنمية المهنية الذاتية	4.36	0.71	87%	مرتفعة جداً

جدول (4. 2-ب)

مرتفعة جدا	87%	0.74	4.34	يشترك المدير/ة المعلمين/ات في صياغة الأهداف العامة للمؤسسة التربوية	5	7
مرتفعة جدا	86%	0.71	4.32	يمارس المعلمون صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل	6	8
مرتفعة جدا	86%	0.74	4.30	يشترك المدير/ة المعلمين/ات في عملية صنع القرار	2	9
مرتفعة جدا	86%	0.69	4.30	يفوض المدير/ة بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	4	10
مرتفعة جدا	88%	0.51	4.39	متوسط الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-2) الى ان درجة الموافقة على فقرات النمط الديمقراطي من قبل افراد العينة كانت مرتفعة جدا اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للنمط الديمقراطي (4.39) وبانحراف معياري (0.51) وبنسبة مئوية (88%) وهذا مستوى مرتفع جدا، واخذت الفقرات التالية اعلى المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا:

الفقرة رقم (1): "يشترك المدير/ة المعلمين/ات في حل المشاكل التي تواجههم" بمتوسط حسابي (4.53)، وبنسبة مئوية (91%).

الفقرة رقم (3): "يحفز المدير/ة المعلمين/ات على الإبداع والتطوير بالعمل" بمتوسط حسابي (4.46)، وبنسبة مئوية (89%).

الفقرة رقم (7): "يتواصل المدير/ة مع المعلمين/ات بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.70) وبنسبة مئوية (89%).

الفقرة رقم (8): "يشجع المدير/ة مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل" بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.67) وبنسبة مئوية (89%).

بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4) "يفوض المدير/ة بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل" حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.30) وبنسبة مئوية (86%)، والفقرة رقم (2): "يشترك

المدير/ة المعلمين/ات في عملية صنع القرار " بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.74) ونسبة مئوية (86%).

وترى الباحثة ان هذه النتيجة لفقرات النمط الديمقراطي تدل على موافقة بدرجة مرتفعة جدا من قبل المعلمين على غالبية فقرات النمط الديمقراطي وخصوصا الفقرات (1, 3, 7, 8) وتفسر الباحثة ذلك على ان المدير يهتم بمشاركة المعلمين في حل مشاكلهم التي تواجههم في العمل، ويحفزهم على الابداع والتطوير بالعمل، ويتواصل معهم بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل، وكذلك يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل، أما بالنسبة لفقرة (يفوض المدير/ة بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل) فقد حصلت على درجات موافقة مرتفعة ولكن اقل من غيرها، ويعود ذلك حسب تفسير الباحثة الى عدة اسباب من بينها ان بعض المدراء حتى وان كانوا ديمقراطيين احيانا فانهم لا يفوضوا بعض صلاحياتهم للمعلمين لان تفويض الصلاحيات مرتبط بشكل كبير بالانظمة والقوانين المتبعة وفق السياسات الادارية لوزارة التربية والتعليم، أما الفقرة رقم (2) "يشارك المدير/ة المعلمين/ات في عملية صنع القرار" فقد حصلت ايضا على درجات موافقة مرتفعة ولكن اقل من غيرها وذلك يعني ان المدير الديمقراطي وان اشرك المعلمين في صنع القرار وقد لا يفعل ذلك دائما فيعود ذلك الى تدني خبرات المعلمين احيانا او عدم ثقته الكبيرة بهم وفي قدراتهم احيانا اخرى.

تستنتج الباحثة مما سبق ان جميع فقرات هذا المجال حصلت على الموافقة الشديدة من قبل المعلمين وبدرجة مرتفعة جدا.

تحليل فقرات النمط الاوتوقراطي:

ولمعرفة آراء المعلمين بفقرات النمط الاوتوقراطي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لمجال النمط الاوتوقراطي وفقراته وكانت النتائج كما يوضحها الجدول

التالي:

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال

النمط الاوتوقراطي مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
1	11	يلتزم المدير/ة بتحقيق الأهداف والخطط بجميع تفاصيلها	4.42	0.71	88%	مرتفعة جداً
2	12	يلتزم المدير/ة بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي	4.39	0.76	88%	مرتفعة جداً
3	15	يرغب المدير/ة دائماً في تحديد مسارات العمل	4.31	0.76	86%	مرتفعة جداً
4	22	يصلح هذا النمط للتطبيق في الظروف الطارئة في العمل التي تتطلب الحزم والشدّة	4.29	0.82	86%	مرتفعة جداً
5	13	يهتم المدير/ة في متابعة تنفيذ قراراته حسب ما يراه مناسباً	4.27	0.79	85%	مرتفعة جداً
6	20	يحرص المدير/ة على تدقيق كافة المهام بالتفصيل	4.26	0.80	85%	مرتفعة جداً
7	14	يحرص المدير/ة على الحفاظ على النمط التقليدي للعمل	4.11	1.01	82%	مرتفعة
8	19	يطرح المدير/ة خطته وفق رؤيته	4.11	0.97	82%	مرتفعة
9	16	لا يميل المدير/ة للتفويض	4.10	1.03	82%	مرتفعة
10	21	يتخذ قراراته بنفسه	3.99	1.07	80%	مرتفعة
11	18	يجبر المدير/ة المعلمين/ات بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة	3.89	1.15	78%	مرتفعة
12	17	لا يهتم المدير/ة بالمناقشة في مسائل العمل	3.84	1.19	77%	مرتفعة
		متوسط الدرجة الكلية للنمط الاوتوقراطي	4.17	0.71	83%	مرتفعة

يوضح الجدول (3-4) ان المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (4.17)، وبانحراف معياري

(0.71)، ونسبة مئوية (83%) وهو يقابل التقدير بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية

لفقرات النمط الاوتوقراطي بين (3.84-4.42) وبدرجات مرتفعة جداً ومرتفعة، وكانت اعلى

المتوسطات الحسابية للفقرات التالية:

الفقرة رقم (11) "يلتزم المدير/ة بتحقيق الأهداف والخطط بجميع تفاصيلها" بمتوسط حسابي (4.42) بنسبة مئوية (88%) وبدرجة مرتفعة جداً.

الفقرة رقم (12) "يلتزم المدير/ة بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي" بمتوسط حسابي (4.39) وبنسبة مئوية (88%) وبدرجة مرتفعة جداً.

الفقرة رقم (15) "يرغب المدير/ة دائماً في تحديد مسارات العمل" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.76).

بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (17) "لا يهتم المدير/ة بالمناقشة في مسائل العمل" بمتوسط حسابي (3.84) وبنسبة مئوية (77%) وكانت بتقدير مرتفع.

والفقرة رقم (18) "يجبر المدير/ة المعلمين/ات بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.15) ونسبة مئوية (78%) وكانت درجتها ايضا مرتفعة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بعضاً من مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم يستخدمون النمط الاوتوقراطي، ومن اهم مظاهر هذا النمط ان المدير المؤمن به ومستخدماً له في عمله يلتزم بتحقيق الاهداف والخطط بجميع تفاصيلها، ويلتزم بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي، ويرغب في تحديد مسارات العمل.

ومع ذلك هناك مظاهر وقرارات حصلت على متوسطات حسابية أقل، مثل (يجبر المدير/ة المعلمين/ات بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة)، (ولا يهتم المدير/ة بالمناقشة في مسائل العمل) وهذه النتائج لهذه الفقرات تدل على ان بعض مدراء المدارس حتى لو كانوا متسلطين الا انهم يهتمون بمناقشة المعلمين وسماع آرائهم ويعدون ذلك مفيداً لمصلحة العمل ويحسن من العلاقات، مما ينعكس ايجابياً على انجاز العمل، اي ان بعض المدراء الاوتوقراطيين في مدارس بيت لحم الحكومية هم

حسب رأي الباحثة ظهورا متسلطين ومسيطرين بسبب انتمائهم الشديد لمهنتهم ومن منطلق اخلاصهم للعمل وولائهم للمهنة، او قد يكون بسبب وجود معلمين يحتاجون الى الحزم وغير ملتزمون دائما بكافة التعليمات. فتجد هؤلاء المدراء حريصين على تحديد مسار العمل، وملتزمون بكافة الاجراءات والتعليمات، وبتحقيق الاهداف بجميع تفاصيلها، ولكنهم في نفس الوقت عندهم بعض المرونة في العمل، ولهذا نجد الفقرتين (17، 18)، "لا يهتم المدير بالمناقشة في مسائل العمل"، "يجبر المدير المعلمين بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة"، حصلت على متوسطات حسابية اقل.

تحليل فقرات النمط المتساهل

ولمعرفة آراء افراد العينة في فقرات النمط المتساهل حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال النمط المتساهل وفقراته وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4. 4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين على فقرات

مجال النمط المتساهل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
1	29	يتقيد المدير/ة كثيرا في تنفيذ التعليمات بدقة	4.13	0.961	83%	مرتفعة
2	31	يصدر عن المدير/ة تعليقات تلقائية عن عمل المعلم	4.06	1.015	81%	مرتفعة
3	27	يترك المدير/ة المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل	4.05	1.040	81%	مرتفعة
4	28	يتأثر المدير/ة برغبات المعلمين	4.02	0.995	80%	مرتفعة
الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
5	23	لا يهتم المدير/ة بوضع الخطط والاهداف وإنما يتركها للمعلمين	3.90	1.263	78%	مرتفعة
6	26	يميل المدير/ة لأسلوب تفويض صلاحياته	3.90	1.095	78%	مرتفعة

جدول (4. 4-ب)

مرتفعة	78%	1.263	3.90	يجري المدير/ة اجتماعات بالمعلمين/ات تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وضعف الفاعلية	33	7
مرتفعة	78%	1.075	3.88	يتساهل المدير/ة في تطبيق العقوبات على المعلمين المقصرين بمهامهم	30	8
مرتفعة	77%	1.205	3.85	لا يمارس المدير/ة عملاً قيادياً يذكر	25	9
مرتفعة	75%	1.185	3.76	تتعدم سيطرة القائد على المعلمين/ات	32	10
مرتفعة	74%	1.223	3.71	يوافق المدير/ة على الأفكار المطروحة دون نقاش	24	11
مرتفعة	78%	0.95	3.92	متوسط الدرجة الكلية للمجال		

يوضح الجدول (4-4) ان متوسط الدرجة الكلية للنمط المتساهل من وجهة نظر افراد العينة بلغ (3.92)، وبانحراف معياري (0.95)، وبنسبة مئوية (78%) وجاء بمستوى مرتفع: والفقرات التي اخذت اعلى المراكز في هذا المجال هي التالية:

الفقرة رقم (29): "يتقيد المدير/ة كثيراً في تنفيذ التعليمات بدقة" بمتوسط حسابي (4.13)، وبنسبة مئوية (83%).

الفقرة رقم (31): "يصدر عن المدير/ة تعليقات تلقائية عن عمل المعلم" بمتوسط حسابي (4.06)، وبنسبة مئوية (81%).

بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية للفقرة (24) "يوافق المدير/ة على الأفكار المطروحة دون نقاش" بمتوسط حسابي (3.71)، وبنسبة مئوية (74%).

وتفسر الباحثة ذلك ان النمط المتساهل مظاهره قليلة في المدارس الحكومية في بيت لحم مقارنة بالنمطين الاوتوقراطي والديمقراطي، حيث تدل الاجابة على الفقرة رقم (29) "يتقيد المدير/ة كثيراً في تنفيذ التعليمات بدقة" على ان التساهل في القيادة عند بعض مدرء المدارس الحكومية في بيت لحم قليل، اما العبارة "يصدر عن المدير/ة تعليقات تلقائية عن عمل المعلم" فقد كانت نسبة الاجابة عليها (81%) وهذا يدل ايضا على قلة التساهل من قبل بعض المدرء، ونستطيع ان نضيف ونوضح ان

كلمة التساهل لغويا تعني التسامح وعدم تعقيد الامور ، فهي ايضا بالقيادة ليست بالمعنى السلبي وخصوصا اذا كان المدير على قدر من الانضباط والمسؤولية.

تستنتج الباحثة مما سبق ان النمط المتساهل هو موجود ولكن بنسبة اقل مقارنة مع النمطين الاخرين حيث بلغت نسبة شيوعه في المدارس الحكومية في بيت لحم (78%).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هو واقع اداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الثاني حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية والترتيب لاستجابات المعلمين عن واقع اداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، كما يوضحها الجدول (4-5).

الجدول (4. 5-أ) تحليل فقرات مقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	1	أعمل على إكمال مهامي وواجباتي المحددة لي	4.58	0.56	92%	مرتفعة جدا
2	3	ألتزم بالحضور والوصول إلى العمل في الوقت المحدد	4.55	0.57	91%	مرتفعة جدا
3	2	أعمل على مساعدة زملائي في العمل باستمرار	4.48	0.63	90%	مرتفعة جدا
4	15	أكرسُ جهودي لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة .	4.48	0.58	90%	مرتفعة جدا
5	21	أسعى إلى تطوير مهاراتي ومعرفتي	4.48	0.60	90%	مرتفعة جدا
6	4	أقوم بتسليم مهامي في مواعيدها المحددة	4.47	0.68	89%	مرتفعة جدا
7	12	أدرك المهام الوظيفية لي	4.46	0.66	89%	مرتفعة جدا
8	25	أشعر بالرضا النفسي والاستقرار في مهنتي	4.46	0.69	89%	مرتفعة جدا
9	5	لدي القدرة على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل	4.43	0.68	89%	مرتفعة جدا
10	7	لدي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين بفاعلية	4.41	0.69	88%	مرتفعة جدا
11	16	لدي فهم خصب للموضوعات التي أدرسها	4.41	0.68	88%	مرتفعة جدا

جدول (4. 5-ب)

مرتفعة جدا	88%	0.69	4.40	أتكيف مع عبء العمل	11	12
مرتفعة جدا	88%	0.68	4.38	أرغب في فحص ممارستي بطريقة ذاتية	17	13
مرتفعة جدا	88%	0.70	4.38	أهتم بنتائج تقييمي لتحديد مواطن الضعف في أدائي	20	14
مرتفعة جدا	87%	0.76	4.36	لدي القدرة على قيادة الآخرين في مكان العمل وتحفيزهم	6	15
مرتفعة جدا	87%	0.74	4.36	أستغل الموارد المادية والبشرية المتاحة أثناء تأدية المهام الوظيفية	13	16
مرتفعة جدا	87%	0.69	4.36	أستفيد من نتائج تقييم الأداء في تعديل مجريات العمل	14	17
مرتفعة جدا	87%	0.65	4.34	أسعى الى استثمار امكانات المدرسة والمجتمع المحلي	19	18
مرتفعة جدا	87%	0.81	4.33	أجد تقديراً من الإدارة	10	19
مرتفعة جدا	84%	0.86	4.22	أشرك أباء التلاميذ في العمل المدرسي	18	20
مرتفعة جدا	84%	0.84	4.20	تزداد دافعتي للعمل كل يوم	23	21
مرتفعة	84%	0.86	4.18	أمارس مهامى الوظيفية بحرية وبدون قيود أو مرجعية	24	22
مرتفعة	80%	1.08	3.99	أفتقر إلى التدريب والتطوير اللازم	8	23
مرتفعة	80%	1.09	3.99	أفتقر إلى الدعم اللازم	9	24
مرتفعة	77%	1.20	3.84	أشعر دائماً بالقلق وينعكس ذلك سلباً على أدائي في العمل	22	25
مرتفعة جدا	87%	0.48	4.34	متوسط الدرجة الكلية للمقياس		

يتضح من الجدول (4-5) ان المتوسط الحسابي الكلي لاجابات المعلمين على فقرات مجال أداء

المعلمين بلغ (4.34) وبمستوى مرتفع جداً، وهذا يدل على ان أداء المعلمين في مدارس بيت لحم

الحكومية هو اداء مميز ومرتفع جداً، وقد حصلت الفقرات التالية اعلى درجات الموافقة:

الفقرة رقم (1): "أعمل على إكمال مهامى وواجباتى المحددة لي" حصلت على المرتبة الاولى بمتوسط

حسابي (4.58) وبانحراف معياري (0.56) وبنسبة مئوية (92%).

الفقرة رقم (3): "ألتزم بالحضور والوصول إلى العمل في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.55)

وبانحراف معياري (0.57) وبنسبة مئوية (91%).

والفقرات (2، 15، 21) (أعمل على مساعدة زملائي في العمل باستمرار، أكرسُ جهودي لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة، أسعى إلى تطوير مهاراتي ومعرفتي) فقد حصلت ايضا على نسب عالية بلغت (90%) وهذه النتائج لهذه الفقرات جميعها تدل على قوة الانتماء والولاء الوظيفي لدى المعلمين وبالتالي مستوى أداء مرتفع جداً.

ومن باب التوضيح لهذه النتيجة فان الفقرة رقم (1): "أعمل على إكمال مهامي وواجباتي المحددة لي" تشير الى اهم عناصر الاداء الوظيفي عند المعلمين وبالتالي فإن ارتفاع نسبة الموافقة عليها من قبل المعلمين تدل على مستوى عالي في الأداء.

ايضا الفقرة رقم (3): "التزم بالحضور والوصول إلى العمل في الوقت المحدد" فتشير النسبة المرتفعة لها ايضا على مدى الانضباط لدى المعلمين في عملهم، وانتمائهم الوظيفي في مهنتهم.

بينما كانت اقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (22) التي نصها "أشعر دائماً بالقلق وينعكس ذلك سلباً على أدائي في العمل" بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.20) وبنسبة مئوية (77%)، وهذه النسبة المنخفضة لهذه الفقرة رقم (22) تدعم ايضا التفسير بان أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم هو مرتفع جداً.

وتستنتج الباحثة من هذه النتائج لفقرات هذا المجال بانها تدل جميعها على مستوى عالي جدا في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين الانماط القيادية وأداء المعلمين كما في الجدول التالي:

الجدول (4-6) معاملات الارتباط بين كل من النمط القيادي وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

لحم

اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم		الانماط القيادية
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	0.615	النمط الديمقراطي
0.000	0.546	النمط المتساهل
0.000	0.402	النمط الاوتوقراطي
0.000	0.611	النمط القيادي

تبين من الجدول اعلاه انه يوجد علاقة قوية بين النمط القيادي لدى مديري المدارس ككل وبين أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، وانها علاقة ايجابية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.611) وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تظهر النتائج ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الانماط القيادية الثلاث (النمط الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) ومستوى أداء المعلمين، ولكن بتفاوت بينها في قوة تأثيرها على أداء المعلمين، حيث كانت اكثرها تأثيراً وبشكل ايجابي النمط الديمقراطي الذي بلغ معامل الارتباط له (0.615) وهي قيمة مرتفعة وموجبة وتدل على انه كلما زادت ممارسة هذا النمط زاد مستوى اداء المعلمين، تلاها في قوة التأثير الايجابي النمط المتساهل الذي بلغت قيمة معامل الارتباط له (0.546)، وكان اقلها تأثيرا النمط الاوتوقراطي والتي كانت قيمة معامل الارتباط له (0.402).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك علاقة ايجابية وقوية بين النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم وأداء المعلمين فيها وكان التأثير الاقوى للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين، حيث ان ممارسات المدراء الديمقراطيين الايجابية من تحفيز وتشجيع ودعم وتكريم انعكست على (الروح المعنوية والانتماء والرضى الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس) ومن ثم انعكس

على أدائهم وأثر تأثيرا مباشرا على مستوى الاداء عندهم مما جعل قدرتهم على انجاز الاعمال بالشكل الامثل ورفَع من كفاياتهم وانتاجيتهم.

اما تأثير النمط المتساهل على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم فكان تأثيره ايجابيا ايضا ولكن اقل تأثيراً من النمط الديمقراطي، مما يدل على أن بعض ممارسات هذا النمط من قبل بعض المدرء المتساهلين رفعت ايضا من مستوى اداء المعلمين وكفاياتهم، وقد يكون السبب هو ان بعض المعلمين ينجزون اكثر ويتفاعلون اكثر مع معطيات مهنة التدريس والتي هي مهنة ضاغطة بطبيعتها، عندما يترك للمعلم الحرية في حل مشكلات العمل وهذا يعتبر نوعا من تفويض السلطة. وايضا عندما يمارس المدير بعض مظاهر التساهل ولا يتقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات الصارمة المفروضة من قبل الوزارة، فان ذلك قد يساعد في اعطاء المساحة والفرص للمعلمين في انجاز اعمالهم ومهامهم الوظيفية دون آثار ضاغطة عليهم فيكون المعلم اكثر انتماءً لعمله، وهذا يشير الى ان هناك جانبا ايجابيا في هذا الاسلوب من القيادة، مع انه من المعروف ان النمط المتساهل صاحب اكبر علاقة عكسية مع الاداء الا انه قد يحدث العكس احيانا، فهي وجهات نظر في النهاية.

اما العلاقة بين النمط الاوتوقراطي وأداء المعلمين فهي ايضا ايجابية ولكن اقل في تأثيرها الايجابي من النمطين السابقين مما يدل على ان بعض ممارسات هذا النمط من قبل بعض المدرء الاوتوقراطيين من خلال التزامهم بتحقيق الاهداف بجميع تفاصيلها والتزامهم بكافة الاجراءات والاتصالات، ورغبتهم بتحديد مسارات العمل انعكس ايجابيا على مستوى أداء المعلمين.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس و أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

تعزى الى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الدرجة الاكاديمية، مكان السكن)؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير الجنس؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-7) : حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار "ت" للكشف عن وجود فروق في استجابات المعلمين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس و أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير الجنس.

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	4.45	0.44	1.362	0.175
	انثى	4.35	0.55		
النمط الاوتوقراطي	ذكر	4.31	0.68	2.301	0.022
	انثى	4.08	0.72		
النمط المتساهل	ذكر	4.28	0.71	4.457	0.000
	انثى	3.69	1.02		
أداء المعلمين	ذكر	4.40	0.44	1.504	0.134
	انثى	4.30	0.50		

تشير المعطيات في الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين على النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم تعزى لمتغير الجنس حيث كانت مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من (0.05) وبقيمة

(0.175)، ويعني ذلك انه لا يوجد فروق بين المعلمين والمعلمات في تقديراتهم حول النمط

الديموقراطي كنمط مستخدم من قبل مدرائهم في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

ايضا لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين على

مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم تعزى لمتغير الجنس حيث ان مستوى

الدلالة كانت اكبر من (0.05) بقيمة (0.134).

ويعني ذلك ايضا انه لا يوجد فروق بين المعلمات والمعلمين الذكور في استجاباتهم حول واقع أداء

المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين على فقرات

النمط المتساهل تعزى الى متغير الجنس حيث كانت الدلالة المحسوبة اقل من (0.05) بقيمة

(0.00)، وقد كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور حيث كان المتوسط الحسابي لاجابات الذكور

على النمط المتساهل اعلى من الاناث وبقيمة (4.28).

وتفسر الباحثة ذلك ان المعلمين الذكور اكدوا على وجود واستخدام النمط المتساهل من قبل مدرائهم

في مدارسهم اكثر من المعلمات، وقد يكون السبب ان المعلمين الذكور كانوا اكثر شفافية ومصداقية

من المعلمات الاناث عند استطلاع آرائهم واجاباتهم على فقرات النمط المتساهل فأجابوا عن الواقع في

مدارسهم بوضوح اكثر من المعلمات بالنسبة للنمط الذي يعتمد مدراؤهم.

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمستوى دلالة اقل قيمتها (0.022)

في اجابات المبحوثين على فقرات النمط الاوتوقراطي تعزى الى متغير الجنس ولصالح المعلمين

الذكور حيث كان المتوسط الحسابي لاجاباتهم اعلى منه للاناث بقيمة (4.31).

اي أن المعلمين الذكور في مدارس بيت لحم الحكومية أكدوا أيضاً على وجود واستخدام النمط

الايوتوقراطي من قبل مدرائهم في مدارسهم اكثر من المعلمات، وقد يكون لنفس السبب المذكور اعلاه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني :

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير العمر؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-8) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	2.512	2	1.256	4.922	0.008
	داخل المجموعات	50.521	198	0.255		
	المجموع	53.032	200			
النمط الاوتوقراطي	بين المجموعات	9.740	2	4.870	10.535	0.000
	داخل المجموعات	91.531	198	0.462		
	المجموع	101.271	200			
النمط المتساهل	بين المجموعات	6.085	2	3.043	3.457	0.033
	داخل المجموعات	174.261	198	0.880		
	المجموع	180.346	200			
أداء المعلمين	بين المجموعات	0.354	2	0.177	0.773	0.463
	داخل المجموعات	45.402	198	0.229		
	المجموع	45.757	200			

تشير المعطيات الواردة في الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المعلمين باختلاف اعمارهم على فقرات أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.463) وهي اكبر من (0.05).
بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام الانماط القيادية الثلاث تعزى الى متغير العمر، والجدول التالية توضح مصادر الفروق للانماط القيادية الثلاث حسب فئاتهم العمرية:

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية للانماط القيادية ولأداء المعلمين تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	
0.46	4.53	اقل من 34	النمط الديمقراطي
0.58	4.33	من 35-43	
0.48	4.28	اكبر من 44	
0.55	4.44	اقل من 34	النمط الاوتوقراطي
0.73	4.00	من 35-43	
0.77	3.98	اكبر من 44	
0.89	4.14	اقل من 34	النمط المتساهل
0.91	3.82	من 35-43	
1.02	3.75	اكبر من 44	
0.53	4.39	اقل من 34	أداء المعلمين
0.45	4.29	من 35-43	
0.43	4.33	اكبر من 44	

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المعلمين الذين اعمارهم (اقل من 34) اظهروا تقييماً اعلى على استخدام النمط الديمقراطي وكذلك نفس الفئة العمرية من المعلمين اظهروا تقييماً اعلى بالنسبة لاستخدام النمطين الاوتوقراطي والمتساهل من قبل المدراء.

ولمعرفة مصادر الفروق في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على درجة تقييم المدراء في استخدام الانماط القيادية الثلاث تبعاً لمتغير العمر تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (4-10) معرفة مصادر الفروق من خلال استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

النمط المتساهل			النمط الاوتوقراطي			النمط الديموقراطي			المقارنات
اكبر من 44	من 35- 43	اقل من 34	اكبر من 44	من 35- 43	اقل من 34	اكبر من 44	من 35- 43	اقل من 34	
									اقل من 34
		0.31659			.44191*			0.19487	من 35-43
	0.06771	0.38430*		0.01788	.45979*		0.05606	.25093*	اكبر من 44

تشير النتائج في الجدولين السابقين الى ان الفروق في آراء المبحوثين حول شيوع النمط الديموقراطي في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، كانت بين الفئتين العمريتين (اقل من 34، اكبر من 44) ولصالح الفئة العمرية (اقل من 34) لان المتوسط الحسابي لفئة (اقل من 34) كانت قيمتها (4.53) وهي اكبر من المتوسط الحسابي للفئة العمرية (اكبر من 44).

اما آراء المبحوثين حول النمط الاوتوقراطي فكانت الفروق بين الفئتين العمريتين (من 35-43، اقل من 34) ولصالح الفئة (اقل من 34) لان المتوسط الحسابي لهذه الفئة كانت قيمته (4.44) وهو اكبر من المتوسط الحسابي للفئة العمرية (من 35-43).

وايضا كانت الفروق بين الفئتين العمريتين (اكبر من 44، واقل من 34) ولصالح الفئة (اقل من 34) لان المتوسط الحسابي لهذه الفئة كان اعلى وبقية (4.44) من المتوسط الحسابي للفئة العمرية (اكبر من 44).

وبالنسبة لآراء افراد العينة حول النمط المتساهل فكانت الفروق بين الفئتين العمريتين (اكبر من 44، اقل من 34) ولصالح الفئة (اقل من 34) لان المتوسط الحسابي لهذه الفئة قيمته (4.14) وهو اعلى من المتوسط الحسابي للفئة العمرية (اكبر من 44).

وتلاحظ الباحثة من هذه النتائج السابقة ان المعلمين من الفئة العمرية (اقل من 34) هم كانوا السبب في الفروق بين اجابات المعلمين على الانماط القيادية الثلاث حيث كانت المتوسطات الحسابية الاعلى هي لصالح هذه الفئة العمرية (اقل من 34).

وفي نفس الوقت لم يختلف المعلمون على اختلاف فئاتهم العمرية في ارائهم واستجاباتهم حول واقع اداء المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير سنوات الخبرة؟

للجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4. 11-أ) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
النمط الديموقراطي	بين المجموعات	7.577	2	3.789	16.503	0.000
	داخل المجموعات	45.455	198	0.230		
	المجموع	53.032	200			
النمط الاوتوقراطي	بين المجموعات	18.505	2	9.253	22.135	0.000
	داخل المجموعات	82.766	198	0.418		
	المجموع	101.271	200			

جدول (4. 11-ب)

0.000	20.012	15.163	2	30.326	بين المجموعات	النمط المتساهل
		0.758	198	150.020	داخل المجموعات	
			200	180.346	المجموع	
0.001	6.887	1.488	2	2.976	بين المجموعات	أداء المعلمين
		0.216	198	42.781	داخل المجموعات	
			200	45.757	المجموع	

تشير المعطيات في الجدول اعلاه ان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة اقل من (0.05) وبالتالي وجود فروق في آراء المبحوثين للانماط القيادية الثلاث لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط المتساهل) تعزى الى متغير سنوات الخبرة، وكذلك وجود فروق في تقديرات افراد العينة على مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

والجداول التالية توضح مصادر الفروق في استجابات المبحوثين على الانماط القيادية وأداء المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4. 12-أ)) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة على الانماط القيادية وأداء المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	
0.41	4.59	اقل من 6	النمط الديمقراطي
0.46	4.47	7-12	
0.55	4.14	اكثر من 13	
0.46	4.56	اقل من 6	النمط الاوتوقراطي
0.68	4.13	7-12	
0.75	3.84	اكثر من 13	
0.78	4.38	اقل من 6	النمط المتساهل
0.81	3.98	7-12	
0.99	3.45	اكثر من 13	

جدول (4. 12-ب)

أداء المعلمين	أقل من 6	4.50	0.52
	7-12	4.33	0.44
	أكثر من 13	4.21	0.44

الجدول رقم (4-13) مصادر الفروق من خلال استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المقارنات	النمط الديمقراطي			النمط المتساهل			أداء المعلمين		
	أقل من 6 سنوات	12-7 سنة	أكثر من 13 سنة	أقل من 6 سنوات	12-7 سنة	أكثر من 13 سنة	أقل من 6 سنوات	7-12 سنة	أكثر من 13 سنة
أقل من 6 سنوات									
12-7 سنة	0.1278 1	.42999 *	.40776 *				0.1645 9		
أكثر من 13	.45147 *	.72878 *	.93100 *	.52324 *	.298 79*	.29276 *	0.1 281 7		

تشير النتائج في الجدولين السابقين الى ان مصادر الفروق للنمط الديمقراطي تعزى لسنوات الخبرة

كانت بين الفئة ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 13 سنة) والفئة ذوي سنوات الخبرة (أقل من 6 سنوات)

ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)، وكذلك بين الفئة (أكثر من 13 سنة) والفئة ذوي سنوات الخبرة

(12-7) ولصالح الفئة (7-12).

اما مصادر الفروق بالنسبة للنمط الاوتوقراطي فكانت بين الفئة (أكثر من 13 سنة) والفئة (أقل من 6

سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الفئة (أقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (أكثر من 13 سنة) والفئة (7-12)

(7) ولصالح الفئة (7-12)، وكذلك بين الفئة (7-12) والفئة (أقل من 6 سنوات) ولصالح الفئة (أقل

من 6 سنوات).

تلاحظ الباحثة ان المعلمين ذوي الخبرة الاقل وهي الفئة (اقل من 6 سنوات) كانت آرائهم وتقديراتهم تشير الى وجود واستخدام النمط الاوتوقراطي من قبل مدرائهم في المدارس الحكومية في بيت لحم، فقد تفوقوا على ذوي سنوات الخبرة الاعلى في تقديراتهم.

اما مصادر الفروق بالنسبة للنمط المتساهل، فتشير النتائج الى ان الفروق موجودة بين عدة فئات، بين الفئة (7-12) والفئة (اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (اكثر من 13 سنة) والفئة (اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (اكثر من 13 سنة) والفئة (7-12) لصالح الفئة (7-12).

اما مصادر الفروق بالنسبة لمستوى أداء المعلمين كانت فقط بين الفئتين (اكثر من 13 سنة، واقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات).

ونلاحظ ان المعلمين ذوي سنوات الخبرة (اقل من 6 سنوات) تفوقوا في اجاباتهم بأن واقع وأداء المعلمين ومستواه عالٍ ومرتفع جدا على الفئتين الاخرتين ذوي سنين الخبرة الاعلى، وقد يكون السبب ان المعلمين الجدد اكثر فعالية في العمل وذوي أداء افضل من المعلمين القدامى، لامتلاكهم معرفة حديثة وقوية في المادة العلمية وكيفية تدريسها اكثر من المعلمين القدامى (ذوي سنوات الخدمة الاكثر).

وكذلك نلاحظ ان ذوي سنوات الخبرة الاقل تفوقوا في اجاباتهم على الانماط القيادية الثلاث من ذوي سنوات الخبرة الاكثر، وقد يعود السبب انه لا يوجد عندهم الخبرة الكافية لمعرفة نمط مديرهم القيادي، او قد يكون لان المدير يعاملهم بطريقة مختلفة عن ذوي سنوات الخبرة الاكثر، وهذا يرجع لخبرة المعلم وسنين الخبرة لديه، فالمعلمين ذوي سنين الخبرة الاكثر هم اكثر تحققاً من ذوي الخبرة الاقل في معرفة النمط القيادي المستخدم من قبل مدرائهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس و أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير الدرجة العلمية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-14) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى

الدلالة، تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.376	2	0.188	0.707	0.494
	داخل المجموعات	52.656	198	0.266		
	المجموع	53.032	200			
النمط الاوتوقراطي	بين المجموعات	1.694	2	0.847	1.684	0.188
	داخل المجموعات	99.577	198	0.503		
	المجموع	101.271	200			
النمط المتساهل	بين المجموعات	14.427	2	7.213	8.608	0.000
	داخل المجموعات	165.919	198	0.838		
	المجموع	180.346	200			
أداء المعلمين	بين المجموعات	0.541	2	0.271	1.185	0.308
	داخل المجموعات	45.215	198	0.228		
	المجموع	45.757	200			

تشير المعلومات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى قيمة الدلالة المحسوبة للانماط القيادية في

المدارس الحكومية في بيت لحم (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي) اكبر من (0.05) وبالتالي لا

يوجد فروق بين استجابات افراد العينة لهذين النمطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

وكذلك اجابات المعلمين على مستوى أداء المعلمين فانه لا يوجد فروق بينها تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

اما النمط المتساهل فانه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين اجابات المعلمين.

الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة على الانماط القيادية وأداء المعلمين حسب متغير الدرجة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية	
0.45	4.46	دبلوم	النمط الديمقراطي
0.49	4.36	بكالوريوس	
0.64	4.37	ماجستير	
0.81	4.28	دبلوم	النمط الاوتوقراطي
0.70	4.08	بكالوريوس	
0.59	4.25	ماجستير	
0.62	4.35	دبلوم	النمط المتساهل
1.01	3.71	بكالوريوس	
0.97	3.92	ماجستير	
0.54	4.43	دبلوم	أداء المعلمين
0.46	4.32	بكالوريوس	
0.44	4.30	ماجستير	

ولمعرفة مصادر الفروق بين اجابات المعلمين على النمط المتساهل، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16) مصادر الفروق باستخدام اختبار شيفيه

النمط المتساهل			
المقارنات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم			
بكالوريوس	.64013*		
ماجستير	0.43899	-0.20115	

نلاحظ من الجدول السابق ان مصادر الفروق في استجابات المبحوثين على النمط المتساهل وتبعاً للدرجة العلمية كانت بين المعلمين الحاصلين على البكالوريوس والمعلمين الحاصلين على الدبلوم حيث كانت لصالح المعلمين الحاصلين على الدبلوم بمتوسط حسابي لهم اعلى وبقيمة (4.35) مقابل المعلمين الحاصلين على البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير مكان السكن؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تبعاً لمتغير مكان السكن، والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم (4. 17-أ) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير مكان السكن

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	0.615	2	0.307	1.161	0.315
	داخل المجموعات	52.417	198	0.265		
	المجموع	53.032	200			
النمط الاوتوقراطي	بين المجموعات	0.533	2	0.267	0.524	0.593
	داخل المجموعات	100.738	198	0.509		
	المجموع	101.271	200			
النمط المتساهل	بين المجموعات	3.617	2	1.808	2.026	0.135
	داخل المجموعات	176.729	198	0.893		
	المجموع	180.346	200			

جدول (4. 17-ب)

0.275	1.299	0.296	2	0.592	بين المجموعات	أداء المعلمين
		0.228	198	45.164	داخل المجموعات	
			200	45.757	المجموع	

يتبين من الجدول السابق ان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة اكبر (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات افراد العينة على الانماط القيادية لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تبعا لمتغير مكان السكن، وعدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان السكن.

والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تبعا لمتغير مكان السكن فهي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة على الانماط القيادية وأداء المعلمين حسب متغير مكان السكن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مكان السكن	
0.57	4.34	مدينة	النمط الديمقراطي
0.47	4.40	قرية	
0.47	4.51	مخيم	
0.62	4.12	مدينة	النمط الاوتوقراطي
0.70	4.22	قرية	
0.99	4.13	مخيم	
0.96	3.76	مدينة	النمط المتساھل
0.89	4.05	قرية	
1.07	3.98	مخيم	
0.43	4.30	مدينة	أداء المعلمين
0.52	4.35	قرية	
0.48	4.46	مخيم	

نلاحظ من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية في استجابات افراد العينة على الانماط القيادية لدى مدرء المدارس في محافظة بيت لحم وأداء المعلمين فيها تبعا لمتغير مكان السكن متقاربة في

القيمة وهذا هو السبب في عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين على الانماط القيادية وأداء المعلمين في هذه المدارس تبعا لمتغير مكان السكن، اي لا يوجد في اجابات المعلمين على كلا من الانماط القيادية ومستوى أداء المعلمين فروق سواء كانوا من سكان القرية او من سكان المدينة او حتى من سكان المخيم.

2.4 الربط بين نتائج السؤال الاول والسؤال الثاني مع الاسئلة الفرعية للسؤال الرابع:

سؤال الدراسة الاول: ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

سؤال الدراسة الثاني: ما هو واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

سؤال الدراسة الرابع: هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى الى خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الاكاديمية، مكان السكن)؟

1. نتائج تأثير متغير الجنس على اجابات المعلمين:

اظهرت النتائج انه لا يوجد فروق بين المعلمات والمعلمين الذكور في استجاباتهم حول واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

ان النمط الديمقراطي حل في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، كما يظهر في الجدول (4-1)، وبتفوق وبدون فروق بين المعلمين الذكور والمعلمات كما يظهر في الجدول (4-7)، وهذا يعني ان المعلمين والمعلمات لم يختلفوا في آرائهم حول استخدام النمط الديمقراطي من قبل مدرائهم.

وجاء النمط الاوتوقراطي في المرتبة الثانية حسب اجاباتهم وبمتوسط حسابي (4.17) بتفوق ولصالح المعلمين الذكور أي ان المعلمين الذكور تفوقوا على المعلمات في اجاباتهم حول استخدام النمط الاوتوقراطي من قبل مدرائهم، وحل في المرتبة الثالثة والاخيرة النمط المتساهل بمتوسط حسابي (3.92)، ايضا بتفوق ولصالح المعلمين الذكور.

نلاحظ ان الذكور تفوقوا على المعلمات في اجاباتهم على النمطين (الاوتوقراطي والمتساهل) بأن النمطين مستخدمين من قبل مدرائهم في المدارس الحكومية في بيت لحم.

وتفسر الباحثة السبب وراء هذه النتيجة في سيادة النمط الديمقراطي واستخدامه اكثر من النمطين الاخرين من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم هو وعي المدراء في هذه المدارس لأهمية العمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وخلق جو من الود والالفة وقيادة مدارسهم على أسس ديمقراطية سليمة باقامة علاقات انسانية يسودها جو من التعاون والثقة والاحترام المتبادل واشراك المعلمين في بعض المهام القيادية لعلمهم ان هذا النمط هو الاكثر فعالية في رفع مستوى أداء المعلمين وانجازهم لمهامهم الوظيفية بنجاح ومن ثم تحقيق اهداف المدرسة.

كذلك سبب تفوق هذا النمط على النمطين الاخرين هو ان الادب التربوي والاداري يؤكدان على ان النمط الديمقراطي هو من افضل الانماط للتعامل مع المعلمين لسيادة العلاقات الانسانية وتقدير القائد لافراد الجماعة.

2. نتائج تأثير متغير العمر على اجابات المعلمين:

اظهرت النتائج ان هناك فروق في اجابات المعلمين تبعاً لمتغير العمر، وكانت الفروق على الاجابات حول الانماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل).

وكانت مصادر الفروق في الاجابات على النمط الديمقراطي بين المعلمين ذوي الفئة العمرية (اقل من 34) والفئة (اكبر من 44) ولصالح الفئة (اقل من 34)، ويعني ذلك ان المعلمين من الفئة (اقل

من 34) يعني الاصغر عمراً أكدوا على استخدام واعتماد النمط الديمقراطي من قبل مدرائهم اكثر من المعلمين الاكبر عمراً ذوي الفئة (اكبر من 44)، وقد يعود السبب حسب رأي الباحثة الى ان المعلمين الاصغر عمراً كانت نظرتهم لمدرائهم اكثر ايجابية وبينهم ثقة واحترام متبادل انعكس على رأيهم، او قد يكون ان المدراء يتعاونون مع المعلمين الاصغر سناً اكثر من تعاونهم مع المعلمين الاكبر سناً، حيث ان المعلمين الاصغر سناً أكدوا على هذا النمط من خلال مشاركة المدير لهم في حل المشاكل التي تواجههم، وتحفيز المدير لهم على الابداع والتطوير في العمل، وتواصل المدير معهم بالنقاش والنقد البناء ولتطوير العمل، وتشجيع المدير لهم على مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل.

أما مصادر الفروق في الاجابات على النمط الاوتوقراطي فكانت بين المعلمين ذوي الفئة (اقل من 34) وذوي الفئة (35-43) ولصالح الفئة (اقل من 34)، وكذلك بين الفئة (اكبر من 44) والفئة (اقل من 34) ولصالح ايضا الفئة (اقل من 34).

وهذا يعني ان الفئة (اقل من 34) هم الذين أكدوا اكثر من كل الفئات العمرية الاخرى على وجود النمط الاوتوقراطي من خلال التزام مدرائهم بتحقيق الاهداف والخطط بجميع تفاصيلها، والتزامهم ايضا بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي، ورغبتهم الدائمة في تحديد مسارات العمل، اي ان مدرائهم يعتبروا مركزيين وتعاملهم رسمي وغير مرنين ولا يهتمون باحتياجات الموظف الانسانية ولا بالعلاقات الانسانية ولا يشاورون ولا يناقشون المعلمين ولا يستقبلون منهم اي معلومة او مشورة.

اما مصادر الفروق في الاجابات على النمط المتساهل فقد كانت بين الفئة العمرية (اقل من 34) والفئة العمرية (اكبر من 44) ولصالح ايضا الفئة العمرية (اقل من 34)، فقد ظهرت آراء هذه الفئة الاقل سناً في وجود واستخدام النمط المتساهل من خلال تأكيدهم على الفقرات التالية: ان المدير يتقيد بتنفيذ التعليمات بدقة، المدير يصدر تعليقات تلقائية عن المعلمين، المدير يترك المجال للمعلمين لحل

مشكلات العمل، وهذه الفقرات تشير الى ان مدراء هم يهتمون بتفويض الصلاحيات للمعلمين وفي نفس الوقت هم غير فوضويين ويجيدون التواصل مع العاملين.

اي ان مدراء هم على قدر من المسؤولية وليسوا متسيبين بمعنى التسيب، وان المقصود من آراء المعلمين هو ان مدراء هم مرنين ويتحملون المسؤولية، حيث ان كلمة التساهل لغوياً لا تعني التسيب والاهمال، وانما تعني التسامح والمرونة في العمل وتسهيل انجاز المهام على الموظف، وليس بمعنى التقصير في العمل.

وتؤكد الباحثة انه قد يعود السبب الى التأكيد على النمط الديمقراطي بالمرتبة الاولى ثم الاوتوقراطي، ثم المتساهل من قبل المعلمين الاقل سناً، كما ذكرت الباحثة سابقاً ان الفئة العمرية الاصغر سناً عندهم نظرة ايجابية لمدراءهم اكثر من المعلمين الاكبر سناً، اي ان هناك تعاون واحترام متبادل وثقة وتشاركية اكثر من قبل المدراء مع المعلمين الاقل سناً.

3. نتائج تأثير متغير سنوات الخبرة على اجابات المعلمين:

اما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة واثره على اجابات المعلمين حول الانماط القيادية وأداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، فكانت النتائج كما يلي:

كانت هناك فروق في آراء المعلمين حول الانماط القيادية كالاتي:

النمط الديمقراطي: أكدت الفئتين (اقل من 6 سنوات) و (7-12) على استخدامه اكثر من الفئة (اكثر من 13 سنة)، لان الفروق كانت بين الفئة (اقل من 6 سنوات) والفئة (اكثر من 13 سنة) ولصالح (اقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (7-12) والفئة (اكثر من 13) ولصالح (7-12).

النمط الاوتوقراطي: فكانت الفروق بين الفئة (اقل من 6 سنوات) والفئة (اكثر من 13 سنة) لصالح (اقل من 6 سنوات)، وكذلك بين الفئة (7-12) و (اكثر من 13 سنة) لصالح (7-12) وكذلك بين (اقل من 6 سنوات) و (7-12) لصالح (اقل من 6 سنوات).

النمط المتساهل: فتشير النتائج الى ان الفروق موجودة بين عدة فئات، بين الفئة (7-12) والفئة (اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (اكثر من 13 سنة) والفئة (اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (اكثر من 13 سنة) والفئة (7-12) لصالح الفئة (7-12).

اما مصادر الفروق بالنسبة لمستوى أداء المعلمين كانت فقط بين الفئتين (اكثر من 13 سنة) و (اقل من 6 سنوات) ولصالح الفئة (اقل من 6 سنوات).

تلاحظ الباحثة ان ذوي سنين الخدمة الاقل أكدوا على وجود وتسلسل الانماط القيادية الثلاث (الديمقراطي ثم الاوتوقراطي ثم المتساهل) وبهذا الترتيب اكثر من ذوي سنين الخدمة الاعلى، وقد يكون السبب ان ذوي سنين الخدمة الاقل ليس لديهم الخبرة الكافية في تقدير الانماط القيادية كما يجب لدى مدرائهم في مدارسهم.

وقد يكون السبب الرئيسي حسب **ملاحظة الباحثة** في شيوع الانماط القيادية الثلاث في مدارس بيت لحم الحكومية يعود الى اجابات المعلمين ذوي سنوات الخبرة (الاقل من 6 سنوات).

أما بالنسبة لاجاباتهم على **مستوى أداء المعلمين**، فإن رأي المعلمين ذوي السنين الخدمة الاقل بأن مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم مرتفع جداً وعالٍ، ممكن لانهم خريجين جدد ولديهم الحماس والشغف للوظيفة ولمهنة التعليم اكثر من ذوي سنين الخدمة الاعلى، وبالتالي قدراتهم الاكاديمية في التعليم اكبر من قدرات المعلمين القدامى ويكونون اكثر شغفاً ورغبةً في المهنة.

4. نتائج تأثير متغير الدرجة العلمية على اجابات المعلمين:

أما تأثير متغير الدرجة العلمية على الاجابات حول الانماط القيادية وأداء المعلمين، فكان هناك فروق فقط في الاجابات على النمط المتساهل ومصدر هذه الفروق في الاجابات كان بين المعلمين الحاصلين على الدبلوم والمعلمين الحاصلين على البكالوريوس ولصالح الحاصلين على الدبلوم، اي ان المعلمين الحاصلين على الدبلوم أكدوا على استخدام النمط المتساهل اكثر من المعلمين الحاصلين على البكالوريوس.

وقد يكون السبب من وجهة نظر الباحثة ان هؤلاء الحاصلين على الدبلوم موجودون في مدارس مدرائها متساهلون نوعاً ما.

5. نتائج تأثير متغير مكان السكن على اجابات المعلمين:

اظهرت النتائج انه لا يوجد فروق بين اجابات المبحوثين على الانماط القيادية وايضاً على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم تبعاً لمتغير مكان السكن. وتلاحظ الباحثة انه اتفق المعلمون في آرائهم باختلاف اماكن سكنهم وهذا يشير الى ان مكان السكن لم يؤثر على آرائهم، فلم يكن متغير مؤثراً على آراء المعلمين حول النمط القيادي وأداء المعلمين.

تحليل نتائج اجابات اسئلة المقابلات الشخصية:

اما بالنسبة لأداة المقابلات الشخصية فقد تم اجراء (11) مقابلة شخصية مع بعض العاملين في المدارس الحكومية، (4) منهم مديرات و (5) منهم مدراء من مدارس مختلفة، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم ايضا اجراء مقابلة مع مدير عام التربية والتعليم في منطقة بيت لحم وكذلك تم اجراء مقابلة مع مدير عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي، كما ذكرنا سابقاً في اجراءات الدراسة في الفصل الثالث، وكانت الاجابات على الاسئلة التي تم طرحها عليهم والتي هي مرتبطة بأسئلة الدراسة كما يلي:

سؤال الدراسة الاول: ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في

بيت لحم؟

اما الاسئلة التي تم طرحها على المدراء والمرتبطة بهذا السؤال فهي:

س1: هل تشارك المعلمين في حل المشاكل التي تواجههم؟

س2: هل تفوض بعض صلاحياتك لتسهيل مهام العمل؟

س3: هل تلتزم بتحقيق الأهداف والخطط بجميع تفاصيلها؟

س4: هل ترفض تفويض المعلمين ببعض صلاحياتك؟

س5: هل توافق على جميع الأفكار المطروحة من قبل المعلمين دون نقاش؟

س6: هل تترك المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل في مدرستك؟

وكانت اجابات مدراء المدارس على هذه الاسئلة الستة والمتعلقة بالنمط القيادي كالاتي:

(8) من مدراء المدارس أكدوا انهم طبقوا واستخدموا مظاهر النمط الديمقراطي من خلال تفويض

الصلاحيات لتسهيل مهام العمل ومشاركة المعلمين في حل المشاكل التي تواجههم، اما بالنسبة

للالتمام لتحقيق الاهداف والخطط بتفاصيلها كمظهر من مظاهر النمط الاوتوقراطي فقد أكد على

تطبيقه (6) من المدراء من أصل (9).

أما بالنسبة للاسئلة الخاصة بالنمط المتساهل فقد لاحظنا ان فقط (3) من المدراء يطبقونه ويتبعون

مظاهره من اصل (9)، اي ان هذا النمط حسب رأي المدراء يكاد يكون معدوماً وغير مستخدم من

قبلهم في مدارس بيت لحم الحكومية حسب رأي هؤلاء المدراء الذين تمت مقابلتهم.

وقد اتفقت هذه النتائج مع اجابات المعلمين على الاستبيان عن واقع النمط القيادي المستخدم في

المدارس الحكومية، من حيث النمط الاكثر شيوعاً في المدارس وهو النمط الديمقراطي ويليه في

الاستخدام النمط الاوتوقراطي.

اما النمط المتساهل فلم يتفوقوا المعلمين والمدراء على استخدامه، حيث بينت اجابات المعلمون انه مستخدم في المدارس الحكومية في بيت لحم وبنسبة مرتفعة، اما المدراء فلم يؤكد معظمهم على ذلك بل على العكس كانت اجاباتهم تشير الى قلة استخدام مظاهره في المدارس الحكومية او حتى عدم استخدامها كلياً من قبل هؤلاء المدراء .

أما بالنسبة لسؤال الدراسة الثاني: ما هو واقع اداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟ فقد تم طرح اسئلة مرتبطة بهذا السؤال على مدراء المدارس التسعة وكانت الاجابات كالآتي:

س1: هل جميع المعلمين في مدرستك ملتزمون بتسليم مهامهم في مواعيدها المحددة؟

(6) مدراء من (9) مدراء أكدوا ان المعلمين يلتزمون بتسليم المهام في مواعيدها .

س2: هل يتكيف المعلمون في مدرستك مع عبء العمل فيها؟

(8) مدراء من (9) مدراء أكدوا أن المعلمين يتكيفون مع عبء العمل في مدارسهم .

س3: هل يدرك المعلمون في مدرستك المهام الوظيفية المنوطة بهم؟

(9) مدراء من (9) مدراء أكدوا ان المعلمين في مدارسهم يدركون المهام الوظيفية لهم .

س4: هل يهتم المعلمون في مدرستك بنتائج تقييمهم؟

(7) مدراء من (9) مدراء أكدوا ان المعلمين في مدارسهم يهتمون بنتائج تقييمهم .

وتلاحظ الباحثة من اجابات المدراء عن واقع أداء المعلمين في مدارسهم انها تدل على واقع ممتاز لهذا الأداء .

وقد اتفقت هذه النتيجة للمقابلات الشخصية مع نتائج الاستبيان واجابات المعلمين (على واقع أداء المعلمين) بأنه مستوى مرتفع جداً .

تستنتج الباحثة من هذه النتائج ان المدرء في مدارس بيت لحم يستخدمون النمط الافضل في القيادة والذي هو النمط الديمقراطي وانهم مدركون بأن استخدامه ينعكس على أداء المعلمين ايجابياً ويحسن من أدائهم من خلال التشاركية والتعاون والتشاور وتفويض الصلاحيات فهم وكأنهم يشيرون بذلك أن أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية هو ممتاز بسبب اعتمادهم هذا النمط القيادي الايجابي اي انهم كقياديين هم السبب في هذا المستوى الجيد للمعلمين، وقد اتفق المعلمون مع المدرء في ذلك بأن مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم هو مستوى عالٍ جداً.

أما بالنسبة لسؤال الدراسة الثالث: ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها؟

فقد تم طرح اسئلة مرتبطة به على مدرء المدارس التسعة وكانت كالآتي:

س1: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم على أداء المعلمين فيها بشكل عام؟

س2: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم على الروح المعنوية للمعلمين فيها وبالتالي على أدائهم؟

س3: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم على انتماء المعلمين فيها لمهنتهم والولاء لها؟

وكانت اجابات مدرء المدارس على هذه الاسئلة الثلاثة والمتعلقة بالنمط القيادي كالآتي:

(8) من المدرء أجابوا على السؤال الاول من اصل (9) أن النمط القيادي لديهم كمدرء مدارس يؤثر ايجابيا على أداء المعلمين، وواحد من (9) اجابته غير واضحة.

أيضا اجابة معظم المدرء على السؤال الثاني والثالث فكانت " تأثير النمط القيادي هو ايجابياً على الروح المعنوية للمعلمين وكذلك على ولائهم لمهنتهم وبالتالي على أدائهم".

وكذلك تم طرح هذه الاسئلة (الخاصة بسؤال الدراسة الثالث) على مدير التربية والتعليم في منطقة بيت لحم وكانت اجاباته كالاتي "يؤثر النمط القيادي من خلال طريقة تعامل المدير مع بقية افراد المجموعة من معلمين وطلاب" "يؤثرالنمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في بيت لحم ايجابياً على المعلمين فيها "يؤثر النمط القيادي ايجابياً على الروح المعنوية للمعلمين ويزيد الثقة لديهم" "يؤثر النمط القيادي ايجابياً على انتماء وولاء المعلمين لمهنتهم فالمدير قدوة المعلم في المدرسة" .

نلاحظ من هذه الاجابات انه اتفق مدير التربية والتعليم مع مدراء المدارس بأن النمط القيادي المستخدم في مدارس بيت لحم الحكومية تأثيره ايجابياً على الروح المعنوية للمعلمين وعلى ولائهم للمهنة وبالتالي على أدائهم، اي ان هذا النمط هو نمطاً ديموقراطياً كما يقصدون من اجاباتهم.

وتم ايضا طرح الاسئلة (الخاصة بسؤال الدراسة الثالث) على مدير المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم، فقد كانت اجابته ووجهة نظره مختلفة بالنسبة لتأثير النمط القيادي على أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم حيث اجاب "بأن تأثير النمط القيادي في المدارس الحكومية في بيت لحم هو تأثير ايجابي احياناً وسلبي احياناً اخرى" مما يشير الى ان هناك انماط قيادية سلبية وانماطاً اخرى ايجابية تطبق في مدارس بيت لحم الحكومية، اي ان الانماط القيادية المتوفرة فيها ليست جميعها تأثيرها ايجابي، فلم يتفق في ذلك مع مدير التربية والتعليم في بيت لحم ولا مع مدراء المدارس الحكومية فيها، ولا تجد الباحثة سبباً لذلك سوى انه قد يكون هناك عدم شفافية او عدم مصداقية في اجابات بعض مدراء المدارس.

اما الاجابات على السؤالين التاليين:

س7: ما هي أبرز التحديات التي تواجهها وتواجهينها في إدارة المعلمين والمعلمات امدراء المدارس؟

س15: هل هناك ملاحظات أو توصيات ترغب في إضافتها في آخر المقابلة؟

فكانت الاجابات كالتالي:

1. اجابة مدرء المدارس، على السؤال رقم (7)، ستة منهم كانت اجابتهم "تذمر المعلمين من كثرة الابعاء الموكلة اليهم، وخصوصا الاعمال الكتابية" "عدم التزام البعض بانجاز هذه المهام الكتابية في موعدها" اجابة اخرى "اختلاف وجهات النظر عند المعلمين" "عدم الدافعية للتعليم عند بعض المعلمين" وثلاثة من المدرء كانت اجابتهم "الظروف الراهنة" "واللامبالاة عند بعض المعلمين" "ولا يوجد"، أما اجابتهم على السؤال رقم (15) سؤال التوصيات بعضهم اجابوا وبعضهم لم يجيبوا وكانت الاجابات كالاتي: "كل معلم له مفتاح ولن تجد مفتاح واحد للجميع فهناك من يحتاج الاحترام والتقدير وهناك من يحتاج الحزم" والاجابة الثانية: "المدير القيادي الناجح هو من يتمكن من حل المشكلات والحفاظ على شراكة ناجحة بين جميع اطراف العملية التعليمية من ادارة عليا للوزارة والتربية والمعلمون والاهل والطلاب والمنهاج والمستوى التعليمي المطلوب انجازه" وسبعة من المدرء كانت اجابتهم لا يوجد).

تلاحظ الباحثة هنا ان المدرء ناقضوا انفسهم في الاجابة بالنسبة لأداء المعلمين حيث اجابوا سابقا على اسئلة (واقع أداء المعلمين) بأنه واقع ممتاز ومستواه عالي، وعندما أجابوا على سؤال (7+15) اشاروا بأن أداء المعلمين غير مرتفع، وقد يكون التفسير حسب رأي الباحثة أن المدرء لم يوحّدوا اجاباتهم اعتقاداً منهم بأن الاجابة على سؤال واقع أداء المعلمين يمس واقع أداء المدير فكانت الاجابة ان أداء المعلمين ممتاز، اما الاجابة على ابرز التحديات التي تواجههم كمدرء اشارت اجابتهم الى أن أداء المعلمين غير جيد.

2. اجابة مدير التربية والتعليم في بيت لحم، اجابته على سؤال رقم (7) هي: التسبب عند البعض في ادارة المدرسة، واستخدام المدير اسلوب الاتصال الخاطئ، وعدم قدرة البعض على ضبط وحل المشكلات في مدارسهم، اما اجابته على السؤال رقم (15) فكانت: "نتمنى من مدرء المدارس التعامل بعدل وبمساواة مع جميع المعلمين".

3. اجابة مدير المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي، اجابته على السؤال رقم (7)

هي: "جمع البيانات المناسبة للتقييم"، "تحديات في تحديد معايير التقييم"، اما اجابته على السؤال

رقم (15) فقد اقترح التوصيات التالية: التأكيد على اعتماد النمط الديمقراطي التشاريكي في

المدارس وهو الذي يحفز المعلمين دائماً ويمكنهم من تحقيق اقصى امكاناتهم بحيث يشعرون

بالدعم والتشجيع لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، وتقديم التوجيه والتواصل الفعال حيث يجب

على مديري المدارس توجيه المعلمين بشكل واضح حول اهداف المدرسة والتوقعات والمعايير

وتوفير قنوات فعالة للتواصل والتفاعل لضمان فهم جميع الاطراف وتحقيق التوازن بين الشفافية

والاحترام.

وتستنتج الباحثة من كل هذه النتائج الخاصة بالاجابات على السؤال الثالث وايضا الاجابات على

السؤالين (7 + 15)، وعند مقارنتها مع اجابات المعلمين في الاستبيان لاحظت الباحثة ان التشابه

ضعيف بين اجابات المعلمين في الاستبيان واجابات مدير التربية والتعليم على واقع النمط القيادي

وتأثيره على أداء المعلمين فقد اشار مدير التربية ان تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس

الحكومية في بيت لحم على أداء المعلمين فيها هو ايجابي، وفي نفس الوقت حين اجاب على سؤال

رقم (7) باجابات تشير الى التسبب وعدم قدرة البعض على الضبط في مدارسهم، وكذلك اجابته على

سؤال التوصيات كانت: اتمنى من بعض المدراء ان يكونوا عادلين في التعامل مع معلمهم. فهذه

الاجابات جميعها من مدير التربية تشير الى وجود مدراء اوتوقراطيين بالاضافة الى وجود مدراء

متساهلين والى ضعف في تطبيق النمط الديمقراطي في المدارس الحكومية في بيت لحم.

ولكن عند الرجوع الى اجابات ووجهات نظر مدراء المدارس التسعة الذين تم طرح الاسئلة نفسها

عليهم لاحظنا انهم يتحدثون فقط عن وجود النمط الديمقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية، ولم

يشيروا الى وجود اي نمط اخر، وتفسيري كباحثة لذلك وكما ذكرت سابقا ان بعض مدراء المدارس لم

يكن في اجاباتهم شفافية او مصداقية، لانهم لا يريدون ان يشيروا الى اي ضعف في أدائهم كمدراء، او انهم يستخدمون اي نمط قيادي سلبي او سيء في مدارسهم.

أما بالنسبة لاجابة مدير المتابعة الميدانية على السؤال الثالث وفروعه (تأثير النمط القيادي على أداء المعلمين)، فقد كان واقعيًا وأكثر شفافية في اجابته عن واقع النمط القيادي في مدارس بيت لحم الحكومية، حين اشار الى وجود انماط قيادية تأثيرها سلبي واخرى تأثيرها ايجابي، اما اجابته على السؤال السابع فقد كانت عامة، ولكن تم الاستفادة والخروج باستنتاج من اجابته على السؤال الاخير رقم (15) حين اقترح بعض التوصيات المهمة للمدارس الحكومية في بيت لحم والتي كانت جميعها تدعو المدراء الى استخدام الديمقراطية في قيادتهم للمدارس وتطبيق وممارسة الاساليب الديمقراطية في ادارتهم لهذه المدارس، وكذلك اشار من خلال توصيته الى ان المدارس الحكومية في بيت لحم مثلها مثل المدارس الحكومية في المحافظات الفلسطينية الاخرى تحتاج الى توجيهات كثيرة وتوصيات لاعادة النظر في اساليب القيادة المستخدمة فيها، من اجل تطبيق اكبر لمظاهر الديمقراطية فيها وزيادة الاهتمام باستخدام الاساليب الاكثر ايجابية في قياداتها، حتى ينعكس ذلك ايجابياً على أداء المعلمين وبالتالي على جودة التعليم وتحصيل الطلبة فيها، وكذلك تحقيق الاهداف التربوية المرجوة والمنشودة لوزارة التربية والتعليم العالي.

ونستنتج من اجابة مدير المتابعة الميدانية انه يريد ان يشير الى ان مظاهر النمط الديمقراطي ليست كافية في المدارس الحكومية في بيت لحم ويجب تعزيزها بشكل اكبر لما لها من فوائد واثار ايجابية على اداء المعلمين.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، والى الاستنتاجات النهائية لها، بالإضافة الى التوصيات التي توصي بها الباحثة على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج.

1.5 النتائج:

1. اظهرت نتائج الدراسة بناءا على اجابات المعلمين ان الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم هي، النمط الديمقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط المتساهل، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة. ورتبت حسب نسبة شيوعها كالاتي: جاء في المرتبة الاولى النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبنسبة (88%)، وبدرجة مرتفعة جدا، ثم في المرتبة الثانية النمط الاوتوقراطي وبنسبة (83%) بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة النمط المتساهل بنسبة (78%) وبمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة ايضا مرتفعة.

2. تبين ان تحفيز المعلمين على الابداع والتطوير بالعمل، وتواصل المدير مع المعلمين بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل، وتشجيع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل هي من اهم المؤشرات التي تدل على وجود النمط الديمقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية.
3. تبين ان الالتزام بتحقيق الاهداف والخطط بجميع تفاصيلها، والالتزام بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي، ورغبة المدير دائماً في تحديد مسارات العمل، هي من اهم المؤشرات التي تدل على وجود النمط الاوتوقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية.
4. تبين ان اصدار المدير تعليقات تلقائية عن عمل المعلم، وترك المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل هي من اهم مؤشرات النمط المتساهل في مدارس بيت لحم الحكومية.
5. أظهرت النتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المعلمين على فقرات النمط الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس.
6. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المعلمين للنمط الاوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور.
7. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المعلمين لنمط القيادة المتساهل تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور.
8. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المعلمين على مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، والدرجة العلمية، ومكان السكن).
9. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المعلمين على مستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق بين الفئة (اقل من 6 سنوات) والفئة (اكثر من 13) لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة (اقل من 6 سنوات).

10. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين على استخدام الانماط القيادية الثلاث من قبل المدراء تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق على جميع الانماط لصالح الفئة العمرية (اقل من 34) .
11. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على استخدام النمط الديمقراطي من قبل المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت بين الفئة (اكثر من 13) و(اقل من 6 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة (اقل من 6 سنوات) وكذلك بين (الاكثر من 13 سنة) و(12-7) لصالح ذوي سنوات الخبرة (7-12).
12. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على استخدام النمط الاوتوقراطي من قبل المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت بين (اكثر من 13) و(7-12) لصالح الفئة ذوي سنوات الخبرة (7-12)، وكذلك بين الفئة (7-12) و (اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة ذوي سنوات الخبرة (اقل من 6 سنوات).
13. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على استخدام النمط المتساهل من قبل المدراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق بين الفئة (7-12) والفئة (اقل من 6 سنوات) لصالح (اقل من 6 سنوات)، وبين (الاكثر من 13) و(اقل من 6 سنوات) لصالح الفئة (اقل من 6 سنوات)، وبين (الاكثر من 13) والفئة (7-12) لصالح (7-12).
14. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على النمط المتساهل تعزى لمتغير الدرجة العلمية وكانت بين الحاصلين على البكالوريوس والحاصلين على الدبلوم ولصالح المعلمين الحاصلين على الدبلوم.
15. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على النمطين الديمقراطي والاولتوقراطي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

16. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المعلمين على الانماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) تعزى لمتغير مكان السكن.

17. بلغ المتوسط العام لمستوى أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية (4.34)، وبتقدير مرتفع جداً، حسب اراء المعلمين.

18. اظهرت النتائج بناءً على وجهات نظر وتقديرات المعلمين أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية وقوية بين الانماط القيادية الثلاث ومستوى أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية وبمعامل ارتباط بلغ (0.611)، ولكن بتفاوت بين الانماط الثلاثة في قوة تأثيرها الايجابي على أداء المعلمين، حيث كانت اكثرها تأثيراً النمط الديمقراطي الذي بلغ معامل الارتباط له (0.615)، تلاها في قوة التأثير الايجابي النمط المتساهل والذي بلغت قيمة معامل الارتباط له (0.546) وكان اقلها تأثيراً النمط الاوتوقراطي والذي بلغت قيمة معامل الارتباط له (0.402).

19. اظهرت نتائج المقابلات الشخصية ان مستوى أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية هو مستوى مرتفع.

20. بينت نتائج بعض اجابات المقابلات الشخصية ان الانماط القيادية السائدة في مدارس بيت لحم الحكومية هي (اولاً الديمقراطي ثم الاوتوقراطي ثم المتساهل)، ولكن حسب آراء مدرء المدارس فقط في هذه المقابلات ان النمطين الاوتوقراطي والمتساهل غير مستخدمين او وجودهم ضعيف جدا في مدارس بيت لحم الحكومية.

21. بينت ايضا نتائج المقابلات الشخصية ان هناك علاقة قوية بين النمط القيادي المستخدم من قبل مدرء المدارس الحكومية في بيت لحم ومستوى أداء المعلمين فيها، فهو يؤثر ايجابياً حسب اراء المدرء على مستوى أداء المعلمين فقط اذا كان النمط المستخدم ديمقراطياً، اما اذا كان النمط

المستخدم اوتوقراطياً او كان متساهلاً فتأثيرهما يكون سلبياً على مستوى أداء المعلمين حسب اراء هؤلاء المدرء.

2.5 الاستنتاجات:

1. هنالك تطبيق للانماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الاوتوقراطي، المتساهل) في مدارس بيت لحم الحكومية، ولكن بتفاوت وكان اكثرها شيوعا النمط الديمقراطي يليه الاوتوقراطي ثم المتساهل، وذلك حسب اجابات المعلمين.

2. هنالك فهم ووعي لدى معظم مديري المدارس بأن النجاح في تحقيق اهداف العمل لا يتم الا من خلال توفير المناخ الايجابي والديمقراطي ومن خلال الثقة والاحترام المتبادلين بينهم وبين المعلمين، ومن خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية جنبا الى جنب بالاهتمام بالعمل، اما حصول النمطين (الاوتوقراطي والمتساهل) على درجة مرتفعة ايضا فيدل على ان بعض الظروف والمواقف في تلك المدارس قد تفرض على المدير وينسب متفاوتة ممارسة مثل هذه الانماط.

3. هنالك فروق بين اراء المعلمين واء المبحوثين في المقابلات الشخصية حول قوة الانتماء والولاء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم، حيث انه بناءً على تقديرات واجابات المعلمين فانه يوجد قوة انتماء وولاء وظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، كما ويوجد انضباط كبير وشعور بالامان والاستقرار الوظيفي لديهم، وخصوصا لدى المعلمين ذوي سنوات الخبرة (اقل من 6 سنوات)، اما بناءً على اجابات المبحوثين في المقابلات الشخصية فانه يوجد قوة انتماء وانضباط عند معظم المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية، وهنالك ضعف في الانتماء والانضباط لدى معظم المعلمين حسب اراء اخرى في هذه المقابلات الشخصية.

4. تم استنتاج انه بالرغم من عدم التطبيق الكبير للتفويض ولاشراك المعلمين باتخاذ القرارات الا ان هناك مظاهر كثيرة للنمط الديمقراطي طُبقت من قبل مدراء مدارس بيت لحم الحكومية مثل التحفيز والتشجيع والدعم للمعلمين والتعاون واطهار المرونة في التعامل معهم، مما انعكس ايجابيا على الروح المعنوية والانتماء والرضى الوظيفي لديهم في هذه المدارس ومن ثم انعكس على ادائهم بالشكل الامثل والايجابي.

5. تم استنتاج ان بعض ممارسات النمط المتساهل مثل ترك الحرية للمعلم في حل مشكلات العمل انعكس ايجابياً ايضاً على أداء المعلمين وانتمائهم الوظيفي، مما يدل على ان بعض مظاهر النمط المتساهل تشبه التفويض وقد تحدث مفعول عكسي عند المعلمين فتجعلهم اكثر انضباطاً.

6. تم استنتاج ان بعض ممارسات النمط الاوتوقراطي ايضاً مثل الالتزام بتحقيق الاهداف بجميع تفاصيلها، والالتزام بكافة الاجراءات والتعليمات، انعكس ايجابياً على أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية.

7. هنالك اتفاق من قبل جميع المبحوثين في المقابلات الشخصية على أن النمط الديمقراطي تأثيره ايجابي على أداء المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية، أما الانماط الاخرى فان تأثيرها سلبي على أداء المعلمين، وهم بهذا الرأي يختلفون مع المعلمين الذين أشاروا الى ان الانماط القيادية الثلاث تأثيرها ايجابي على أداء المعلمين.

8. يوجد تأكيد من قبل المعلمين الذكور اكثر من المعلمات الاناث على استخدام النمطين الاوتوقراطي والمتساهل من قبل مدراء المدارس الحكومية في بيت لحم.

9. تم استنتاج انه بالرغم من وجود النمط المتساهل عند بعض مدراء مدارس بيت لحم الا انه لم يؤثر سلباً على اداء المعلمين عندهم، وهذا يدل على ان معلمين هذه المدارس هم على درجة من الوعي وتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس بما يكفي لانجاز مهمات العمل بالرغم من تساهل

مدرائهم، فقد تخطوا اهمال مدرائهم، فنلاحظ ان بعض السلوكيات من قبل بعض المدراء في هذه المدارس مثل العفوية والتلقائية واعطاء الحرية لمعلميهم في حل المشكلات، وايضا ترك وضع الخطط والاهداف لهم، أثرت ايجابيا على أدائهم، ورفعت من الشعور بالمسؤولية لديهم.

10. تم استنتاج ان النمط الاوتوقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية مزايه اكثر من عيوبه فلم يؤثر سلبا على أداء المعلمين، اي انه كمنط قيادي ليس دائما اثره سلبي على الاداء.

11. تم استنتاج ان المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية هم على درجة عالية من الوعي والنضج والادراك، فكانوا مدركين جدا لمهامهم الوظيفية ومنضبطين رغم فقدان القائد المنضبط احيانا.

3.5 التوصيات والمقترحات:

في ضوء هذه النتائج للدراسة توصي الباحثة بما يلي:

توصيات لوزارة التربية والتعليم:

1. تحري الدقة والشفافية من قبل الجهات المعنية اثناء ابداء آرائهم حول قضايا تخص التعليم والمؤسسات التربوية، لما لهذه المواضيع من اهمية كبيرة تعود بالفائدة على واقع التعليم في فلسطين.

2. عقد دورات وندوات تثقيفية لذوي سنين الخبرة الاقل والمعلمين الاقل عمرا للإلمام بالانماط القيادية المختلفة لدى مدراء المدارس، وخصائصها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

3. توفير منح لذوي الدرجات العلمية الاقل لاستكمال تعليمهم وتشجيعهم على ذلك.

4. تجديد واثراء مهارات وخبرات المعلمين ذوي سنين الخدمة الاعلى من خلال اشراكهم في الندوات واللقاءات التربوية، ذلك من اجل اعادة دافعتهم للمهنة ورفع كفاياتهم الانتاجية، والاستفادة ايضا من خبراتهم.

5. تحسين الظروف المعيشية للعاملين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم وذلك عن طريق تحسين مستوى الرواتب، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.

6. اكساب مديري التربية والتعليم في المحافظات المختلفة مزيدا من الخبرات القيادية، من خلال تبادل الخبرات مع نظرائهم، وبالتالي زيادة تمكينهم.

توصيات لمكتب التربية والتعليم في محافظة بيت لحم:

1. ضرورة اجراء وعقد دورات تدريبية لمدراء المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم بهدف اثراء مستوى معرفتهم بالانماط القيادية وتأثيرها على أداء المعلمين.

2. ضرورة زيادة الوعي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من قبل الجهات المعنية بأن النجاح في تحقيق اهداف العمل لا يتم الا من خلال توفير المناخ الايجابي والديمقراطي ومن خلال الثقة والاحترام المتبادلين بينهم وبين المعلمين والاهتمام بالعلاقات الانسانية جنبا الى جنب بالاهتمام بالعمل.

3. بناء ثقافة عمل ايجابية من قبل الجهات المعنية في المؤسسات التربوية من خلال التشجيع على التعاون والتضامن بين المعلمين وبينهم وبين مدرائهم، وعلى تقدير الجهود والانجازات لدى المعلمين في مدارسهم.

4. تفعيل دور المشرف التربوي في تقديم النصح والارشاد للمدراء وخاصة الجدد منهم في مجال الانماط القيادية وتأثيرها على اداء المعلمين.

5. تشجيع التواصل والزيارات التبادلية بين مديري المدارس الحكومية من جهة وبينهم وبين مديري المدارس الخاصة من جهة اخرى، من اجل تناقل وتبادل الخبرات بينهم بما يخص الانماط القيادية الامثل في المدارس، وكيفية تحسين أداء المعلمين.

توصيات لمدراء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم:

1. ضرورة الاستمرار في تطبيق النمط الديمقراطي في مدارس بيت لحم الحكومية لما له من تأثيرات ايجابية على أداء المعلمين فيها، مع تجنب تطبيق النمطين الاوتوقراطي والمتساهل فيها حتى وان كان تأثيرهما ايجابي على اداء المعلمين في هذه المدارس، لانه من المعروف ان تأثير مثل هذه الانماط غالباً ما يكون سلبي على الأداء وعلى الروح المعنوية لدى العاملين.

2. زيادة ممارسة الاساليب الديمقراطية من قبل مدراء المدارس مثل تفويض الصلاحيات واشراك المعلمين في صياغة الاهداف العامة للمدرسة وفي اتخاذ القرارات، لما له من اثار ايجابية على اداء المعلمين، والتقليل من ممارسة الاساليب الاوتوقراطية مثل عدم الميل للتفويض، أو اجبار المعلمين لتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة، والتي بدورها قد تؤثر سلباً على أداء المعلمين، وايضا التقليل من ممارسة السلوكيات الفوضوية مثل الارتجال في التخطيط، والتساهل في تطبيق العقوبات على المقصرين من العاملين لما له من اثار سلبية على انتاجية المعلمين وادائهم.

3. زيادة اهتمام وتعاون المدراء في مدارس بيت لحم الحكومية بالمعلمين الاكبر سناً من خلال تحفيزهم وتكريمهم وتشجيعهم.

4. تشجيع التنافس دائماً بين المعلمين من اجل تطوير أدائهم نحو الأفضل، وذلك من خلال عدة طرق مثل تبادل الخبرات بينهم او اجراء مسابقات مهنية بين المعلمين في مجالات مختلفة

مثل اساليب التدريس او ابتكار المشاريع التعليمية، ايضا التقدير العلني احيانا للمتميزين منهم
يزيد من التنافس بينهم.

المقترحات:

وهناك مقترحات تبني على نتائج هذه الدراسة وهي كما يلي:

1. اجراء دراسة ميدانية حول انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم وتأثيرها على أداء المعلمين فيها.
2. اجراء دراسة ميدانية حول الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة بيت لحم وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين فيها.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

كتب عربية:

- 1) أسعد، علي وطفة. (2004). "علم الاجتماع المدرسي، بنىوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 2) البدرى، طارق عبد الحميد. (2005). "اساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها" عمان-دار الفكر نشر وموزعون.
- 3) البناء، هالة مصباح. (2013). "الادارة المدرسية المعاصرة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- 4) البيلاوي، حسن، وطعيمة، رشدي، وسليمان، سعيد، والنقيب، عبد الرحمن، وسعيد، محسن، والبندي، محمد، وعبد الباقي، مصطفى. (2008). " الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الاسس والتطبيقات ". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5) جرادات، عزت، عبيدات، ذوقان، ابو غزالة، هيفاء، عبد اللطيف، خيرى. (2008). "التدريس الفعال" عمان-الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6) الحريري، رافدة. (2011). "التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية" عمان-الاردن، دار الفكر.
- 7) الحريري، رافدة. وآخرون (2007) "الادارة والتخطيط التربوي " عمان، دار الفكر.
- 8) حلاق، بطرس. (2020). "القيادة الادارية" منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 244 ص.

9) الخوaja، عبد الفتاح. (2009). تطوير الادارة المدرسة والقيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

10) درادكة (أمجد محمود)، (2009). "الادارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة"، ط1، اريد، عالم الكتب الحديثة، 339ص.

11) زايد، عادل. (2006). "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل" المنظمة العربية للتنمية الادارية .

12) سليمان، عرفات عبد العزيز. (2001). "استراتيجية الادارة في التعليم-ملاح من الواقع المعاصر" القاهرة-مصر مكتبة الانجلو المصرية.

13) الشنيفي، محمد بن صالح. (2007). "الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية" الرياض- دار جامعة محمد بن سعود للنشر.

14) الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). "الادارة التربوية والسلوك المنظمي" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

15) الطيب، بدوي. (2011). "الكفاءة التربوية للمعلم (في التعليم الذاتي-موديلات تعليمية)، الاسكندرية-مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.

16) العجمي، محمد. (2008). "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية" دار المسيرة للطباعة والنشر، 396 ص

17) العجمي، محمد. (2015). "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية" دار المسيرة للطباعة والنشر. 392 ص

18) العرفي، عبد الله ومهدي، عباس. (1996). "مدخل الى الادارة التربوية" بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

- 19) عريفج، الطيبي، خصاونة، خطاب. (2009). "مدخل الى التربية" عمان-الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 20) العساف، احمد. (2002) مهارات القيادة وصفات القائد.
- 21) عطوي، جودت عزت (2001). "الادارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- 22) العميان، محمود سلمان. (2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر والتوزيع: عمان- الاردن.
- 23) العميان، محمود. (2010). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال". عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 24) عواد، فتحي. (2012). "ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة" عماد دار صفاء للنشر .
- 25) قنديل، علاء. (2010). " القيادة الادارية وادارة الابتكار " عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 26) القوزي، احمد. (1410) "الادارة المدرسية ميادينها النظرية والعلمية" الرياض - مطابع الفرزدق.
- 27) كنعان، نواف. (2009). "القيادة الادارية" عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 28) ماهر، احمد. (2005). "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات". الاسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 29) محمود، (محمد فتحي). (1997) " مدخل الى الادارة التربوية" الرياض-السعودية مطابع الفرزدق.
- 30) مختار (حسن علي). (1986) "قضايا ومشكلات في المناهج والتدريس" مكة المكرمة

31) المغربي، كامل. (2006). " السوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" عمان-الاردن دار الفكر للنشر .

32) هلال، محمد. (2009). " التفكير والتخطيط الاستراتيجي" القاهرة: مركز تطوير الاداء للتنمية والنشر .

33) الهيبي، خالد. (2003). "ادارة الموارد البشرية" دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .

رسائل الماجستير والدكتوراه:

1) ابو الحاج، عزمي (2015) "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة" جامعة الازهر - غزة-فلسطين

2) دحلان ، سميرة (2013) " انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي " جامعة الازهر - غزة-فلسطين.

3) الدغيمات ، حسين. (2017) "اثر السلوك القيادي لمديري المدارس على اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الاغوار الجنوبية " جامعة بورسعيد -مصر.

4) الدويك، شهد. (2020). " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم". جامعة الخليل- فلسطين.

5) الرشدي، عبد الله بشير. (2010). "الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" (رسالة/اطروحة ماجستير) الاطارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الاوسط كلية العلوم والتربية، عمان-الاردن.

6) السفري، بندر. (2020) " النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين" جامعة الباحة - السعودية.

- (7) السكران، ناصر. (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضابط قطاع قوات الامن الخاص بمدينة الرياض" رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية -السعودية.
- (8) شاهين، ماجد. (2010). "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر" (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية-غزة-فلسطين.
- (9) طوالبه، توفيق حامد (2008). "أثر الانماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الاردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة) الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان-الاردن.
- (10) العامودي ، محمد (2013) " مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية " جامعة الاقصى - غزة-فلسطين.
- (11) عبيد، عوني. (2009). "واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين.
- (12) العجمي، هيا. (2014) " انماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى ميرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن" جامعة الشرق الاوسط- الكويت.
- (13) العرابيد، نبيل. (2010) "القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)-جامعة الازهر - فلسطين.

14) العساف، عبد الله. (2003). "العلاقة المركزية واللامركزية بالاداء الوظيفي" رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية -السعودية.

15) الفايدي، سالم (2008) "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية دراسة مقارنة

بين بعض الاجهزة الامنية بمدينة الرياض" رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم

الامننية -السعودية.

16) مخامرة ، كمال (2019) " القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية

للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين " جامعة

الخليل - فلسطين.

17) موسى، باسمة. (2014). "استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين

اداء المعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية-غزة-فلسطين.

18) النمروطي، يوسف. (2017). " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة

وعلاقتها بمستوى اداء المعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية-غزة-

فلسطين.

19) الهاجري، عبير. (2023). " دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير

اداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية". جامعة قطر - قطر.

دراسات علمية:

1) الداوي، الشيخ. (2010). " تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء" جامعة الجزائر، مجلة

الباحث-عدد 07 /2009-2010.

(2) الرفاعي، عمر. (2021) " واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للادارة والتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين " مجلة العلوم التربوية والدراسات

الانسانية- العدد التاسع عشر <http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(3) الزبون، سليم عودة، والزبون، محمد سلمي وموسى، سليمان ذياب. (2010). "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لاسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم" مجلة جامعة دمشق.

(4) صلاح، ماهر طاهر محمد. (2023). "النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية". المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، يناير، فلسطين.

(5) عربيات، بشير. (2020). "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- العدد الثاني.

(6) عواضة، محمد. (2020) "النمط القيادي لمدير المدرسة واثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين" المجلة العربية للنشر العلمي-بيروت العدد الرابع عشر.

(7) عويس، بثينة (2020) " الانماط القيادية لمديري المدارس الحكومية الثانوية واثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم " جامعة عجلون -الاردن مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث التربوية والنفسية.

(8) المالكي، شريفة. (2018) "الانماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض" مجلة البحث العلمي في التربية- السعودية العدد التاسع عشر.

9) هادفي، يسرى. (2018) "النمط القيادي وعلاقته بالاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية-دراسة

حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة" مجلة العلوم الاجتماعية

والانسانية- الجزائر العدد الخامس عشر.

بحوث المؤتمرات:

1) وهبي، السيد اسماعيل. (2002). " اتجاهات معاصرة في تقويم اداء المعلم" المؤتمر العلمي الرابع

عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس.

مراجع الانترنت:

1) Getvom ,الموارد البشرية، (5 يناير 2023) "الاداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية

المؤسسات والمنظمات". تم التصفح بتاريخ 2023/10/8 ، مسترجع من:

<https://getvom.com>

2) المجالي، سارة. (10 اغسطس 2020) " كل ما يهمك عن الاداء الوظيفي للمعلم" تم التصفح

بتاريخ 2023/12/1 ، مسترجع من <https://almo3allem.com>

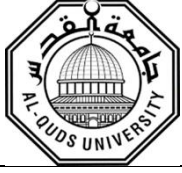
3) كرم، احمد. (27 يوليو 2023). "نظريات القيادة: عيوب ومميزات 6 نظريات في القيادة وشرح

طريقة عملها" تم التصفح بتاريخ 2024/2/20 ، مسترجع من <https://ae.linkedin.com>

ثانياً:المراجع الاجنبية:

1. Chien-Wen Tsai (2009) ، "Lweadership style and Employee's job satisfaction in international tourist hotels "
2. Hariri, H. & Monypenny, R. & Prideaux, M. (2014), "Leadership Styles and Decision Making Styles in an Indonesian School Context. School Leadership & Management"
3. JOO-HO Park, (2011), "The Effects Of Principls Leadership Style On Support For Innovation: Evidence From Vocational High School Change"
4. LEE & CHUANMG (2005), "The impact of leadership styles ON job stress and turnover intention –Taiwan insurance as an example "

5. Maqsood I. H., Maqsood A., Ahmed S., Ahmed M., (2012). "Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa". Academic Research International.
6. MOLERO & OTHERS (2007), "RELATIONS AND EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP : a comparative analysis with traditional leadership"
7. Sanchez-Perkins. Ranguenel, (2002) , "Relationships Between Teachers Perception Of Principals Leadership Behavior And Level Of Work Motivation"
8. Yang sarah (2006), "Trust and the relationship between leadership and follower performance "



ملحق 1: الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة القدس

معهد الدراسات العليا - كلية التنمية المستدامة

ماجستير في تنمية الموارد البشرية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لي ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لاغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات، حيث تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان:

"تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها"

وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية مسار بناء المؤسسات - معهد التنمية المستدامة - من جامعة القدس، راجيةً التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بوضع اشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي وتعبير عن الواقع الذي تعملون به. علماً بأن اجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : منى محمود طلب العملة

1445هـ / 2024 م

القسم الثاني : البيانات الشخصية :

يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية :

1- العمر: _____

2- سنوات الخبرة : _____

3- الجنس : ذكر انثى

4- الدرجة الاكاديمية: دبلوم بكالوريوس ماجستير

5- مكان السكن: مدينة قرية مخيم

القسم الثالث: متغيرات الدراسة:

يرجى التكرم بوضع اشارة (√) في المكان المناسب:

المحور الاول: الانماط القيادية:

الدرجة					النمط الديمقراطي	(أ)
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النمط الديمقراطي : هو احد اساليب القيادة ويركز فيه القائد على اشراك المرؤوسين في صنع القرار حتى يكونوا اكثر التزاماً به.	
					1 يشترك المدير المعلمين في حل المشاكل التي تواجههم	
					2 يشترك المدير المعلمين في عملية صنع القرار	
					3 يحفز المدير المعلمين على الابداع والتطوير بالعمل	
					4 يفوض المدير بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	

					5 يتم مشاركة المعلمين في صياغة الاهداف العامة للمؤسسة التربوية
					6 يمارس المعلمين صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل
					7 يتواصل المدير بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل
					8 يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في اداء العمل
					9 يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين
					10 يشجع المدير الموظفين على طرح افكار جديدة
<p>(ب) النمط الاوتوقراطي: هو النمط الاستبدادي والمتحكم والامر حيث تتركز السلطة بيد القائد وينفرد بصنع القرار، ويرى انه الوحيد القادر على قيادة المؤسسة بعلمه وخبرته وذكائه.</p>					
					1 يلتزم المدير بتحقيق الاهداف والخطط بجميع تفاصيلها
					2 يلتزم المدير بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي
					3 يهتم المدير في متابعة تنفيذ قراراته حسب ما يراه مناسباً
					4 يحرص المدير للحفاظ على النمط التقليدي للعمل
					5 يرغب المدير دائماً في تحديد مسارات العمل
					6 لا يميل المدير للتفويض

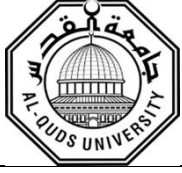
					7 لا يهتم المدير بالمناقشة في مسائل العمل
					8 يجبر المدير الموظفين بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة
					9 يطرح المدير خطته وفق رؤيته
					10 يحرص المدير على تدقيق كافة المهام بالتفصيل
					11 يتخذ قراراته بنفسه
					12 يصلح هذا النمط للتطبيق في الظروف الطارئة في العمل والتي تتطلب الحزم والشدة
					ج) النمط المتساهل: هو النمط الفوضوي والحر، حيث يتخلى القادة عن ادوارهم في تحمل المسؤولية ومتابعة العاملين، ويكون تأثير القائد على سلوك الافراد محدود ويطلق الحرية لهم لانه غير قادر على اتخاذ القرار فيشعر الاتباع بالضياع.
					1 لا يهتم المدير بوضع الخطط والاهداف وانما يتركها للمعلمين
					2 يوافق المدير على الافكار المطروحة دون نقاش
					3 يتقبل المدير الاقتراحات من قبل المعلمين
					4 يميل المدير لاسلوب تفويض صلاحياته
					5 يترك المدير المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل
					6 يتأثر المدير برغبات المعلمين
					7 يتقيد المدير كثيرا في تنفيذ التعليمات بدقة

					8 يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على المعلمين المقصرين بمهامهم
					9 يصدر عن المدير تعليقات تلقائية عن عمل المعلم
					10 تتعدم سيطرة القائد على المرؤوسين

المحور الثاني: اداء المعلمين

الدرجة					العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	اداء المعلمين : هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها المعلم في الفصل الدراسي والتي تعبر عن مسؤولياته المهنية والاكاديمية والثقافية والتي يتم انجازها داخل او خارج المدرسة.	
					1 يعمل كل معلم على اكمال مهامه وواجباته المحددة له	
					2 يعمل المعلم على مساعدة زملائه في العمل باستمرار	
					3 يلتزم المعلم بالحضور والوصول الى العمل في الوقت المحدد	
					4 يعمل على تسليم مهامه في مواعيدها المحددة	
					5 لديه القدرة على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل	
					6 لديه القدرة على قيادة وتحفيز الاخرين في مكان العمل	

					7 لديه القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين بفاعلية
					8 يفنقر المعلمون الى التدريب والتطوير اللازم
					9 يفنقر المعلمون الى الدعم اللازم
					10 يجد المعلمون تقدير من الادارة
					11 يتكيف المعلم مع عبء العمل
					12 يدرك المعلمين المهام الوظيفية لهم
					13 يتم استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة اثناء تأدية المهام الوظيفية
					14 يتم الاستفادة من نتائج تقييم الاداء في تعديل مجريات العمل
					15 يكرّس المعلم جهوده لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة .
					16 يتوافر للمعلم فهم خصب للموضوعات التي يدرسها
					17 يرغب المعلم في فحص ممارسته بطريقة ذاتية
					18 يشرك اباء التلاميذ في العمل المدرسي
					19 يسعى الى استثمار امكانيات المدرسة والمجتمع المحلي
					20 يهتم بنتائج تقييمه لتحديد مواطن الضعف في ادائه
					21 يسعى الى تطوير مهاراته ومعرفته



ملحق 2: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا - معهد التنمية المستدامة

ماجستير في تنمية الموارد البشرية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

"تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها"

وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية مسار بناء المؤسسات - معهد التنمية المستدامة - من جامعة القدس، راجيةً التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بوضع إشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي وتعبر عن الواقع الذي تعملون به. علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : منى محمود طلب العملة

1445هـ / 2024 م

القسم الثاني : البيانات الشخصية :

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- العمر : _____

2- سنوات الخبرة : _____

3- الجنس :

4- الدرجة الأكاديمية: دبلوم بكالوريوس ماجستير

5- مكان السكن :

القسم الثالث: متغيرات الدراسة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

المحور الأول:

الأنماط القيادية:

الدرجة					النمط الديمقراطي	أ)
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يشارك المدير/ة المعلمين/ات في حل المشاكل التي تواجههم	1
					يشارك المدير/ة المعلمين/ات في عملية صنع القرار	2
					يحفز المدير/ة المعلمين/ات على الإبداع والتطوير بالعمل	3
					يفوض المدير/ة بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	4

					5	يشارك المدير/ة المعلمين/ات في صياغة الأهداف العامة للمؤسسة التربوية
					6	يمارس المعلمون صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل
					7	يتواصل المدير/ة مع المعلمين/ات بالنقاش والنقد البناء لتطوير العمل
					8	يشجع المدير/ة مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل
					9	يظهر المدير/ة مرونة في تعامله مع الموظفين/ات
					10	يشجع المدير/ة المعلمين/ات على التنمية المهنية الذاتية
النمط الاوتوقراطي						(ب)
					1	يلتزم المدير/ة بتحقيق الأهداف والخطط بجميع تفاصيلها
					2	يلتزم المدير/ة بكافة الاجراءات والاتصالات والتعليمات الرسمية كما هي
					3	يهتم المدير/ة في متابعة تنفيذ قراراته حسب ما يراه مناسباً
					4	يحرص المدير/ة على الحفاظ على النمط التقليدي للعمل
					5	يرغب المدير/ة دائماً في تحديد مسارات العمل
					6	لا يميل المدير/ة للتفويض
					7	لا يهتم المدير/ة بالمناقشة في مسائل العمل

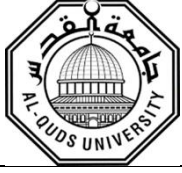
					يجبر المدير/ة المعلمين/ات بتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة	8
					يطرح المدير/ة خطته وفق رؤيته	9
					يحرص المدير/ة على تدقيق كافة المهام بالتفصيل	10
					يتخذ قراراته بنفسه	11
					يصلح هذا النمط للتطبيق في الظروف الطارئة في العمل التي تتطلب الحزم والشدة	12
النمط المتساهل:						(ج)
					لا يهتم المدير/ة بوضع الخطط والأهداف وإنما يتركها للمعلمين	1
					يوافق المدير/ة على الأفكار المطروحة دون نقاش	2
					لا يمارس المدير/ة عملا قياديا يذكر	3
					يميل المدير/ة لأسلوب تفويض صلاحياته	4
					يترك المدير/ة المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل	5
					يتأثر المدير/ة برغبات المعلمين	6
					يتقيد المدير/ة كثيرا في تنفيذ التعليمات بدقة	7
					يتساهل المدير/ة في تطبيق العقوبات على المعلمين المقصرين بمهامهم	8
					يصدر عن المدير/ة تعليقات تلقائية عن عمل المعلم	9
					تتعدم سيطرة القائد على المعلمين/ات	10

					11	يجري المدير/ة اجتماعات بالمعلمين/ات تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وضعف الفاعلية
--	--	--	--	--	----	---

المحور الثاني : أداء المعلمين

الدرجة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					أعمل على إكمال مهامي وواجباتي المحددة لي	1
					أعمل على مساعدة زملائي في العمل باستمرار	2
					ألتزم بالحضور والوصول إلى العمل في الوقت المحدد	3
					أقوم بتسليم مهامي في مواعيدها المحددة	4
					لدي القدرة على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل	5
					لدي القدرة على قيادة الآخرين في مكان العمل وتحفيزهم	6
					لدي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين بفاعلية	7
					أفتقر إلى التدريب والتطوير اللازم	8
					أفتقر إلى الدعم اللازم	9
					أجد تقديراً من الإدارة	10
					أتكيف مع عبء العمل	11
					أدرك المهام الوظيفية لي	12

					13	أستغل الموارد المادية والبشرية المتاحة اثناء تأدية المهام الوظيفية
					14	أستفيد من نتائج تقييم الأداء في تعديل مجريات العمل
					15	أكرسُ جهودي لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة .
					16	لدي فهم خصب للموضوعات التي أدرسها
					17	أرغب في فحص ممارستي بطريقة ذاتية
					18	أشركُ آباء التلاميذ في العمل المدرسي
					19	أسعى الى استثمار امكانات المدرسة والمجتمع المحلي
					20	أهتم بنتائج تقييمي لتحديد مواطن الضعف في أدائي
					21	أسعى إلى تطوير مهاراتي ومعرفتي
					22	أشعر دائماً بالقلق وينعكس ذلك سلباً على أدائي في العمل
					23	تزداد دافعتي للعمل كل يوم
					24	أمارس مهام الوظيفية بحرية وبدون قيود أو مرجعية
					25	أشعر بالرضا النفسي والاستقرار في مهنتي



ملحق 3: أسئلة المقابلات الشخصية

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعددة مع كل من: مدير عام التربية والتعليم في منطقة بيت لحم، ومديرة عام المتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم وعدد من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في بيت لحم الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس متنوعة في أعدادها، منها: مدارس كبيرة وأخرى صغيرة وأخرى مختلطة، حيث تم طرح الأسئلة الآتية المرتبطة بالدراسة عليهم، وكانت على النحو الآتي مع إجاباتها:

سؤال الدراسة الأول: ما هو واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

س1: هل تشارك المعلمين في حل المشاكل التي تواجههم؟

س2: هل تقوض بعض صلاحياتك لتسهيل مهام العمل؟

س3: هل تلتزم بتحقيق الأهداف والخطط بجميع تفاصيلها؟

س4: هل ترفض تفويض المعلمين ببعض صلاحياتك؟

س5: هل توافق على جميع الأفكار المطروحة من قبل المعلمين دون نقاش؟

س6: هل تترك المجال للمعلمين لحل مشكلات العمل في مدرستك؟

س7: ما هي أبرز التحديات التي تواجهها وتواجهينها في إدارة المعلمين المعلمات امدرء المدارس؟

سؤال الدراسة الثاني: ما واقع أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم؟

س8: هل جميع المعلمين في مدرستك ملتزمون بتسليم مهامهم في مواعيدها المحددة؟

س9: هل يتكيف المعلمون في مدرستك مع عبء العمل فيها ؟

س10: هل يدرك المعلمون في مدرستك المهام الوظيفية المنوطة بهم ؟

س11: هل يهتم المعلمون في مدرستك بنتائج تقييمهم ؟

سؤال الدراسة الثالث : ما هو تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على أداء المعلمين في

المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

س12: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم على أداء

المعلمين فيها بشكل عام ؟

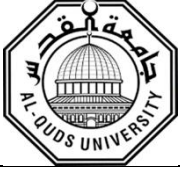
س13: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم على الروح المعنوية

للمعلمين فيها وبالتالي على أدائهم ؟

س14: كيف يؤثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في بيت لحم على انتماء المعلمين

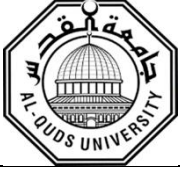
فيها لمهنتهم والولاء لها؟

س15: هل هناك ملاحظات أو توصيات ترغب في إضافتها في آخر المقابلة؟



ملحق 4: أسماء السادة المحكّمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	د. ثمين الهيجاوي	1.
جامعة القدس	د. شاهر سلامة	2.
جامعة القدس	د. احمد حرز الله	3.
جامعة فلسطين الاهلية	د. محمد الديك	4.
جامعة القدس	د. إياد لافي	5.



ملحق 5: كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds University
Faculty for Higher Educations
Institut for Sustainable Development



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي
وزارة التربية والتعليم

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الطالبة منى محمود طلب العملة ، رقمها الجامعي (22011577) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" تأثير النمط القيادي لدى مديري المدارس على اداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين فيها "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ثمين هيجاوي
معهد التنمية المستدامة

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



Abu-Dies /Jerusalem
Tel: 02/2799753, Fax: 02/2799717
P.O.Box: 20002, or 89

أبوديس / القدس
تلفون: 02/2799753، فاكس: 02/2799717
ص.ب: 20002، أو 89

فهرس الملاحق

- 133 ملحق 1: الاستبانة بصورتها الأولى
- 139 ملحق 2: الاستبانة بصورتها النهائية
- 145 ملحق 3: أسئلة المقابلات الشخصية
- 147 ملحق 4: أسماء السادة المحكمين
- 148 ملحق 5: كتاب تسهيل المهمة

فهرس الجداول

- الجدول (2. 1-أ) أوجه التشابه والاختلاف بين بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....54
- جدول رقم (3-1) : خصائص افراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات59
- جدول (3. 2-أ) يبين مقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس وعدد فقراتها61
- جدول (3-3) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه63
- الجدول(3-4) قيم معاملات الثبات لمقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس على المقياس ككل
والمجالات الفرعية64
- الجدول (3-5) يبين عدد فقرات التوافق النفسي حسب كل مجال من مجالاتها65
- الجدول (3-6): المحك المستخدم في قياس المقاييس65
- الجدول (3-7) يبين مقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعدد فقراته66
- الجدول(3-8) يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية في مقياس أداء المعلمين في
المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.....67
- الجدول (3-9) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في
محافظة بيت لحم.....68
- الجدول (3-10) يبين عدد فقرات أداء المعلمين69
- الجدول (3-11) المحك المستخدم في قياس المقاييس69
- جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين عن
واقع النمط القيادي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في بيت لحم، مرتبة تنازلياً.....75
- جدول (4. 2-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين
على فقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً76
- الجدول(3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين على
فقرات مجال النمط الاوتوقراطي مرتبة تنازلياً79
- الجدول (4. 4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المعلمين
على فقرات مجال النمط المتساهل مرتبة تنازلياً81

- الجدول (4. 5-أ) تحليل فقرات مقياس أداء المعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم.....83
- الجدول (4-6) معاملات الارتباط بين كل من النمط القيادي وأداء المعلمين في المدارس الحكومية
في محافظة بيت لحم.....86
- الجدول (4-8) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)،
ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير العمر.....90
- الجدول رقم (4-10) معرفة مصادر الفروق من خلال استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.....92
- الجدول رقم (4. 11-أ) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات،
وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....93
- الجدول رقم (4. 12-أ)) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة على الانماط القيادية وأداء
المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.....94
- الجدول رقم (4-14) مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة
(ف)، ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير الدرجة العلمية.....97
- الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة على الانماط القيادية وأداء المعلمين
حسب متغير الدرجة العلمية.....98

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وتقدير
ت	مصطلحات الرسالة
ج	الملخص
خ	Abstract
1	الفصل الاول
1	الاطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أسئلة الدراسة
5	5.1 مبررات الدراسة
6	6.1 أهمية الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 متغيرات الدراسة
7	9.1 منهجية الدراسة
8	10.1 مجتمع الدراسة وعينتها
8	11.1 طرق جمع المعلومات
9	12.1 محددات الدراسة
10	الفصل الثاني
10	الاطار النظري والدراسات السابقة

10.....	1.2 المبحث الاول: (النمط القيادي لدى مديري المدارس)
10.....	1.1.2 القيادة
11.....	2.1.2 مفهوم القيادة التربوية
12.....	3.1.2 النظريات القيادية
15.....	4.1.2 الانماط القيادية
17.....	5.1.2 النمط الديمقراطي
19.....	6.1.2 النمط الاوتوقراطي
21.....	7.1.2 النمط القيادي المتساهل
24.....	8.1.2 العلاقة بين القائد التربوي والمعلم
25.....	2.2 المبحث الثاني: اداء المعلمين
25.....	1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
27.....	2.2.2 مفهوم اداء المعلم
28.....	3.2.2 انواع الاداء الوظيفي في المؤسسات
29.....	4.2.2 عناصر الاداء الوظيفي
30.....	5.2.2 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للمعلمين
32.....	6.2.2 مستوى أداء المعلمين
33.....	7.2.2 دور الانماط القيادية في تحسين ورفع مستوى الاداء
35.....	8.2.2 مجالات مسؤوليات المعلم
36.....	9.2.2 تقييم أداء المعلمين
36.....	10.2.2 مراحل تقييم اداء المعلمين
37.....	11.2.2 معايير تقييم اداء المعلمين
38.....	12.2.2 اهداف تقييم اداء المعلمين في المدارس
40.....	3.2 الدراسات السابقة

41.....	1.3.2 دراسات عربية
49.....	2.3.2 الدراسات الاجنبية
53.....	3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
56.....	4.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة
57.....	الفصل الثالث
57.....	الاطار المنهجي للدراسة
57.....	1.3 منهجية الدراسة
58.....	2.3 مجتمع الدراسة
58.....	3.3 عينة الدراسة
60.....	4.3 ادوات الدراسة
61.....	أولاً: أداة الدراسة الكمية (الاستبيان)
61.....	مقياس النمط القيادي
66.....	مقياس أداء المعلمين
69.....	ثانياً: أداة الدراسة النوعية (أسئلة المقابلات الشخصية)
70.....	5.3 مصادر جمع البيانات
71.....	6.3 متغيرات الدراسة
71.....	7.3 اجراءات الدراسة
72.....	8.3 المعالجات الاحصائية
74.....	الفصل الرابع
74.....	عرض النتائج ومناقشتها
114.....	الفصل الخامس
114.....	النتائج والاستنتاجات والتوصيات

114.....	1.5 النتائج
118.....	2.5 الاستنتاجات
120.....	3.5 التوصيات
124.....	المصادر والمراجع
124.....	القرآن الكريم
124.....	أولاً: المراجع العربية
131.....	ثانياً: المراجع الاجنبية
149.....	فهرس الملاحق
150.....	فهرس الجداول