

تاريخ الاستلام: (2022-05-22)، تاريخ القبول: (2022-06-30)

واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة من وجهة

نظر العاملين فيها

علاء عوض الأشقر

وزارة التربية والتعليم

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (886) موظفاً (رئيس قسم - رئيس شعبة - مشرف - إداري) من الذكور والإناث الذين يعملون بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعت (300) استبانة على عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (273) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرداد بلغت (91%)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة هو النمط الديمقراطي حيث جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.96%) أي بدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي حيث جاء بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (65.72%) أي بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء النمط الفوضوي بالمرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي (51.44%) أي بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية لأبعاد محور أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية لأبعاد محور أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس شعبة" و"إداري"، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بعقد دورات تدريبية لمديري مديريات التربية والتعليم للتعرف على الأنماط القيادية من حيث المميزات والسلبيات، والمواقف التي يستحب فيها استخدام نمط قيادي معين، والعمل داخل المديريات على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز النمط الديمقراطي وتخفيض سلوكيات النمط الأوتوقراطي والفوضوي، وتفعيل دور اللجان الاجتماعية داخل المديريات بزيادة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والعاملين من خلال الاجتماعات الدورية والأنشطة الترفيهية والمناسبات الاجتماعية.

كلمات مفتاحية: أنماط السلوك القيادي، مديريات التربية والتعليم.

The reality of leadership behavior styles in the directorates of education in the governorates of Gaza from the point of view of their employees

Abstract

The study aimed to identify the reality of leadership behavior styles in the directorates of education in the governorates of Gaza from the point of view of their employees. (Males and females) who work in the directorates of education in the governorates of Gaza, where the questionnaire was used as a tool for the study, and (300) questionnaires were distributed to the study sample, which were selected by the stratified random method, and (273) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a recovery rate of (91%), The results of the study showed that the dominant leadership style in directorates of education in Gaza governorates is the democratic style, where it came in the first place with a relative weight (76.96%), i.e. to a high degree, followed by the autocratic style, where it came in second place with a relative weight (65.72%), i.e. in a medium degree, and finally the style came The anarchist ranked third and last, with a relative weight (51.44%), i.e. a low degree, The results also showed that there were no statistically significant differences between the average estimates of the sample members of the total degree of the dimensions of the leadership behavior axis in the directorates of education in the governorates of Gaza due to the variables (gender, academic qualification, years of service, directorate), while there were statistically significant differences between the average estimates of individuals The sample of the total degree of the dimensions of the leadership behavior axis dimensions in the directorates of education in the governorates of Gaza is due to the variable of the job title, In light of the results, the researcher recommended holding training courses for directors of education directorates to identify leadership styles in terms of advantages and disadvantages, and in which it is desirable to use a specific leadership style, and work within the directorates to take appropriate measures within the directorates to enhance the democratic style and reduce the behaviors of the autocratic and chaotic style, and activate the role of Social committees within the directorates by increasing communication and communication between senior management and workers through periodic meetings, recreational activities and social events.

Keywords: leadership behavior styles, education directorates.

مقدمة:

إن التغيير والتجديد دائم ومستمر في ملكوت الله، فهو سنة كونية وضعها الخالق عز وجل، فعصرنا اليوم مليء بالأحداث المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات، كالفكر والعلم والإدارة والتربية والتعليم والاتصالات، وهذه الأحداث تحتم علينا أن نشدذ الهمم ونسرع لنلحق بركب التقدم الحضاري والتكنولوجي، وأن تكون لنا بصمة في مجالات العلم والتكنولوجيا، بحيث ننع أنفسنا أولاً أننا نستطيع أن نصبح متقدمين كباقي الأمم المتقدمة اليوم، وأن نستثمر مواردنا وطاقاتنا الفكرية في إطلاق ثورة الإصلاح في جميع مجالات الدولة وخاصة على المستوى التعليمي والصحي والزراعي والصناعي، وهذا يحتاج من قادتها الذين نثق بهم الإيمان المطلق بأهمية التغيير والتحديث القائم على العلم والتعليم، وأن عليهم أن يدعموا تلك البرامج الإصلاحية التغييرية لما فيها من ازدهار وتقدم للبلدان، فالقيادة الناجحة أمر فاصل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

إن ما تجمع من حقائق ومفاهيم عن السلوك الإنساني، شكل أساساً للعديد من نظريات القيادة المختلفة، فتلك النظريات لعبت دوراً مركزياً في فهم سلوك الجماعة، فالقائد هو المسؤول عن إدارة دفة إنجاز الأهداف وتحقيقها، بحيث يتطلب منه أن يؤثر إيجابياً على توقعات المرؤوسين وأهدافهم، فهو له تأثير على نوع المخرجات التي يعيشها مرؤوسوه. (أبو ناصر، 2008: 41-42)

فالقيادة عملية إدارية إنسانية اجتماعية تشترك فيها جهود العاملين في المنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة، والإداري القائد هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات، ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة على نمط القيادة السائد في المؤسسة، فهو مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته. (فليه وعبد المجيد، 2005: 231)

لقد تطورت دراسة وممارسة القيادة من الأيام الأولى للإدارة إلى استكشاف الفروق بين الإدارة والقيادة، ووضع نظريات لنمط السلوك والتعامل بين الأفراد، والعديد من نماذج القيادة التي ساعدت على التطور الإداري، فتلك النماذج الحديثة أداة قوية لإعادة صياغة القيادة بما يتناسب مع تحديات اليوم، فبعد قرن من الزمان يوصف فن القيادة على أنه تحرير الناس للقيام بما هو مطلوب منهم بأكثر الطرق فعالية وإنسانية. (Cluett, 2017: 20)

فأنماط القيادة قد تكون مفيدة في بعض المواقف، ومواقف أخرى ليست كذلك، فنمط السلوك القيادي الإيجابي يمكن أن يؤثر على واجبات المرؤوسين من خلال التأكيد على أن العمل الذي يقومون به ذو أهمية، وهذا التأثير يمكن أن يحسن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي عند المرؤوسين. (Nidadhavalu, 2018: 9-10).

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى الصفات والسمات الشخصية للقائد، وقد تجد في مواقف أخرى سلوكيات قيادية سلبية من قبل القادة، تعود بالضرر على المنظمة، بحيث تجعل المرؤوسين يشعرون بالاغتراب الوظيفي، مما يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أنماط السلوك القيادي، ومنها دراسة (عويس، 2021) والتي بينت وجود درجة كبيرة لممارسة نمط السلوك الديمقراطي من قبل المديرين، حيث كان الوزن النسبي للدرجة (69.4%)، بينما حصل نمط السلوك الأوتوقراطي على درجة متوسطة وجاء بوزن نسبي (60%)، أما نمط السلوك الفوضوي/المتساهل فقد جاءت درجته منخفضة وبوزن نسبي (51.4%)، وأوضحت دراسة (الشحنة، 2019) وجود درجة كبيرة لممارسة نمط السلوك الديمقراطي من قبل المديرين، حيث كان الوزن النسبي للدرجة (80%)، بينما حصل نمط السلوك الأوتوقراطي على درجة منخفضة جداً وجاء بوزن نسبي (22%)، أما نمط السلوك الفوضوي/المتساهل فقد جاءت درجته منخفضة وبوزن نسبي (44%)، وبينت دراسة (طيارة، 2018) وجود درجة كبيرة لممارسة نمط السلوك الديمقراطي من قبل المديرين، حيث

كان الوزن النسبي للدرجة (78.6%)، بينما حصل نمط السلوك الأوتوقراطي على درجة كبيرة وجاء بوزن نسبي (75.2%)، أما نمط السلوك الفوضوي/المتساهل فقد جاءت درجته كبيرة أيضاً وبوزن نسبي (73.8%)، وأظهرت دراسة (الشافعي، 2016) وجود درجة كبيرة لممارسة نمط السلوك الديمقراطي من قبل المديرين داخل مديريات التربية والتعليم، حيث كان الوزن النسبي للدرجة (73.2%)، بينما حصل نمط السلوك الأوتوقراطي على درجة متوسطة وجاء بوزن نسبي (54.2%)، أما نمط السلوك الفوضوي/المتساهل فقد جاءت درجته متوسطة وبوزن نسبي (54%).

ويرى الباحث أن هناك دوراً أساسياً تلعبه القيادة الإدارية بأسلوبها والنمط القيادي المستخدم في إثارة دافعية العاملين لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، فالقادة بمديريات التربية والتعليم تستخدم أساليب وأنماط قيادية مختلفة، قد تتناسب مع سماتهم الشخصية وخلفياتهم الثقافية، أو من الممكن أن يحدد هذا النمط المواقف والأحداث التي يتعرضون لها أثناء ممارستهم للعمل القيادي، ومن هنا جاء إحساس الباحث بالمشكلة، حيث أراد أن يطرق هذا الباب، ويتعرف على هذا المشكلة بتفاصيلها وتشعباتها ويدرسها بالطريقة العلمية الحديثة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر سلوك المدير القيادي والنمط المستخدم في إدارته لمديريته مهم جداً في دعم العاملين وزيادة الثقة لديهم والعمل بكفاءة للتحسين والتطوير وزيادة جودة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وذلك يؤثر على إنجازهم للعمل الموكل لهم من قبل الإدارة، ويدفعهم لإخراج الطاقات الإيجابية والجهود الحثيثة والبناء لتحقيق الأهداف داخل النظام التعليمي، فالقادة داخل مديريات التربية والتعليم تتعدّد أساليبهم في القيادة من حيث النمط الذي سوف ينتهجونه في التعامل مع مرؤوسهم، بحيث تحدد الدراسة الإيجابيات والسلبيات لكل نمط قيادي، والنتائج المترتبة على استخدام هذا النمط السلوكي من قبل الإدارة العليا، ومدى تأثيره على مجريات العمل ونتائجه داخل تلك المديريات، ومن خلال اطلاع الباحث على طبيعة العمل الإداري داخل المديريات، حيث يعمل الباحث في إحدى تلك المديريات، وجد الباحث أن المديرين يستخدمون عدة أنماط وأساليب في التأثير في المرؤوسين وحثهم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فمن تلك الأنماط والممارسات من كان له تأثير إيجابي على سلوك العاملين نحو الإنجاز والتحسين، وزيادة الثقة بالإدارة العليا وزيادة ولاء وانتماء للعمل، ولكن الكثير من تلك الأساليب المستخدمة كان لها تأثير سلبي في التأثير في دفع هؤلاء العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وزاد من السخط والإحباط تجاه العمل، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وقد تسببت تلك الأساليب في تصادم الكثير من العاملين مع الإدارة العليا مما أحدث فوضى واضطراب العمل الإداري ونقل وتدوير الكثير من العاملين في تلك المديريات، ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

- اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول نمط أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم، رئيس شعبة، مشرف، إداري).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. الأهمية العلمية:

- تدرس واقع أنماط السلوك القيادي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- تساهم في تعزيز الجانب النظري في موضوع الأنماط القيادية، وذلك كمرجع للباحثين عند إجرائهم بحوث جديدة.
- ساهمت في إثراء معلومات الباحث حول أنماط السلوك القيادي، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

2. الأهمية التطبيقية:

- تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في المديريات للارتقاء بالأداء والجودة، وتطوير العمل في ضوء الاتجاهات والمداخل المعاصرة.
- إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في العاملين في تلك المديريات، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف مديرياتهم.
- قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي للقيادات في مديريات التربية والتعليم.
- قد تُفيد القيادات في مديريات التربية والتعليم وتوجه اهتمامهم لمداخل ونماذج قيادية ناجحة ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية للعاملين في تلك المديريات.

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: أبعاد أنماط السلوك القيادي (النمط الأوتوقراطي/الدكتاتوري، النمط الديمقراطي/التشاركي، النمط الفوضوي/الحر)

- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة بمحافظات غزة بفلسطين (غزة - شمال غزة - الوسطى - خان يونس - رفح).
- الحد البشري: العاملين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.
- الحد الزمني: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال العام 2022 م.

مصطلحات الدراسة:

نمط السلوك القيادي: Leadership Behavior Pattern

هو الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد ويعمل بموجبها داخل التنظيم الواحد، ويعد الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين، فهو سلوك القائد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه. (الجميل، 2008: 60-61).

ويُعرف إجرائياً: بأنه النشاطات والأفعال والسلوكيات التي يقوم بها المديرون بمديريات التربية والتعليم، وتؤثر في علاقتها مع العاملين وتحدد كيفية عملهم داخل المديرية، ويقاس نمط السلوك القيادي بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس نمط السلوك القيادي المستخدم في هذه الدراسة.

السلوك: جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، فهو نشاط دائم ومستمر الغرض منه التكيف مع البيئة. (فليه وعبد المجيد، 2005: 29)

مديرية التربية والتعليم: The Education Directorates

هي وحدات إدارية تنشئها الوزارة وفق الحاجة، ووفق هيكليتها المعتمدة في كل منطقة تعليمية، بحيث يرأسها مدير للتربية والتعليم، وتساعد طواقم إدارية وفنية. (قانون التعليم، 2017)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تحتاج المؤسسات إلى جهد وتعاون كبير من قبل القادة والأتباع للنهوض والتقدم وتحقيق النتائج المطلوبة، فمن عوامل نجاح المؤسسات وجود قيادة صالحة توازن بين إنتاجية العمل والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، بحيث تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين عن طريق الدفع باتجاه بذل جميع الجهود وحث الأفراد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، مع المحافظة على العلاقات الإنسانية بين القيادة العليا والأتباع.

وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها، كلما كان العاملون معه، على قدر عال من الثقافة والمعرفة، وذلك يستدعي أن يفوقهم هو في الثقافة والمعرفة، وفي الإعداد والاستعداد، وأن يتصف بصفات شخصية عالية، حتى يكتسب ثقتهم، ويمكنه أن يتعامل معهم، فالقيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، والبنوثة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، فهي تعمل على تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان، فتسيطر على مشكلات العمل وترسم الخطط اللازمة. (سليم، 2009: 16)

مفهوم أنماط السلوك القيادي:

تلعب القيادة دوراً مهماً في التأثير على المرؤوسين وحثهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وشكل القيادة المستخدم من قبل المديرين يحدد تصرفات وردود أفعال العاملين، إما في الاتجاه الإيجابي والذي يخدم العمل ويحسنه، أو في الاتجاه السلبي والذي يضر بأهداف ونتائج العمل.

إن الكتابات المعاصرة في مجال الإدارة العلمية الحديثة خاصة مع ظهور نظريات للفكر الإداري وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية، دعت إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة واختلاف النظرية التي تركز عليها حتى تتناسب الظروف المحيطة، فتوجيه مجموعة من المعلمين الجدد مثلاً، يتطلب أسلوباً قيادياً وإدارياً غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من الفنيين ذوي الخبرة والتجربة العلمية، ففي الحالة الأولى يكون الأسلوب الإداري

المناسب هو النمط الأوتوقراطي، حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام، بينما الأسلوب الإداري المناسب في الحالة الثانية هو النمط الديمقراطي، حيث تحديد المطلوب إنجازه بصور عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنيين. (فليه وعبد المجيد، 2005: 231-232)

تتعدد الأنماط القيادية بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، حيث أن الأنماط القيادية قد تختلف في جوانب معينة ولكنها في المقابل قد تتوافق في جوانب أخرى، فالأنماط القيادية يوجد بينها تداخل، والقائد قد يجمع بين نمطين أو أكثر، ولكن يغلب عليه سلوك نمط قيادي معين يمكن تصنيفه على أساسه ويعبر النمط القيادي عن الأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجه ذاتي من جانبه لقيادة رؤوسين وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري وبالآداء والإنتاج، فالنمط القيادي يشير إلى الأسلوب و الطريقة التي يتعامل بها القائد مع رؤوسيه، ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقائد من دور حاسم في سلوك المعلمين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المدرسة. (أبو حامد، 2013: 19)

ويرى الباحث أن السلوك المتبع من قبل مدير المديرية تجاه العاملين فيها، يحدد مدى نجاح العلاقة بينه وبينهم، والتي ستعكس إما إيجابياً أو سلبياً على نتائج العمل، وعلى مدى تحقيق أهداف المديرية، فقد يكون في أغلب الأحيان المدير محور النجاح وتميز المديرية، إذا استطاع أن يوازن بين متطلبات العاملين وبين متطلبات العمل والمهنة.

تعريف نمط السلوك القيادي

يقع على عاتق قادة المؤسسات نجاح أو فشل مؤسساتهم، وذلك يرجع إلى كيفية إدارتهم لمؤسساتهم من حيث إصدار التعليمات وأخذ القرارات والتعامل مع الرؤوسين ومتابعة ظروف العمل داخل المؤسسة وخارجها، ومن أهم ما يميز نجاح المؤسسة هو النموذج أو الشكل الذي يتخذه المديرون في إدارتهم لمؤسساتهم، ويرون أنه الطريق السليم لدفع الرؤوسين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية.

ويعرف نمط السلوك القيادي بأنه الصفة الملازمة والهئية المتكررة التي يبدو عليها القائد خلال ممارساته الدورية أثناء متابعته لمسيرة قيادة المنظمة في سبيل التأثير على الرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة. (شلاح، 2015: 27). ويعرفه أيضاً بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك. (حمادو، 2016: 50). وهو جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد أو المدير أثناء عمله بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو لكليهما معا بدرجة عالية أو متوسطة أو منخفضة للتأثير في الرؤوسين برضاهم أو بدون رضاهم. (شرقي، 2010: 54).

ويرى الباحث أن النمط القيادي يعبر عن الأسلوب والشكل الذي يميز السلوكيات والتصرفات التي ينتهجها المدير في تعامله مع الرؤوسين في المؤسسة التي يعملون فيها، وأيضاً تلك التصرفات والصفات المترابطة بسلوكيات المدير عند توجيه الأوامر والتعليمات للرؤوسين داخل المؤسسة، وتلك الأشكال أو النماذج للمدير قد تلاقي قبول وثقة واستحسان من قبل الرؤوسين، فتكون إيجابية في اتجاه تحسين العمل ودفع العاملين نحو بذل المزيد من الجهود من أجل التطوير وتحقيق الأهداف، وعلى النقيض قد يلاقي النموذج المتبع من قبل المدير يلاقي نفوراً وتذمراً من قبل العاملين، فيكون سلبياً في اتجاه زيادة ثقة العاملين ويقبل من ولائهم والتزامهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

محددات نمط السلوك القيادي

يتعاون المدير مع الرؤوسين لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة وفق خطط موضوعية من قبل الإدارة العليا، وهذه الخطط تحتاج لعمل مشترك ومتكامل لكي تتجز وتحقق الأهداف المنشودة، فتحتاج إلى قائد ناجح قادر على توجيه

العاملين في الاتجاه الإيجابي والمرغوب، ويحتاج العمل إلى العاملين الأكفاء وأصحاب الخبرة العلمية والعملية، بحيث تربط هؤلاء العاملين علاقات إنسانية طيبة مع مديرهم، مما يزيد من الثقة والولاء والدفع نحو الإنجاز.

ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي نستطيع أن نقول عنه أنه هو الأفضل والأكثر فعالية دائماً، إذ أن هناك متغيرات وعوامل ومحددات عديدة تتدخل في اتجاه القائد لاتباع نمطه أو سلوكه القيادي ومع ذلك فإن السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل أو التأثير المتبادل بين تلك المحددات وبعضها البعض، وليس هو نتاج أحدها منفرداً، وحتى يتأتى لنا فهم ديناميات تلك العملية التفاعلية، يجب أن ندرس مكوناتها كل على حده، ونعني بذلك حدود دور كل منها في تشكيل السلوك القيادي، بمعنى أنها عملية تشریح وظيفي لمحددات نمط السلوك القيادي. (لبي وقرافية، 2018: 29)

فهناك العديد من العوامل التي حددت نمط السلوك القيادي، نذكر منها:

- عوامل تتعلق بالقائد: مفهوم القائد عن ذاته، شخصية القائد وسماتها، وطموحاته، مستوى دافعيته للإنجاز، مستوى الخبرة الفنية، نسق القيم لديه، وميله إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين. (لي وقرافية، 2018: 29)

- عوامل تتعلق بالاتباع: مستوى النضج، التوقعات، الاستعداد لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو الاستقلالية، ومدى الثقة والالتزام تجاه تحقيق الأهداف، حيث تختلف من فرد إلى آخر. (يوسف، 2017: 15)

- عوامل تتعلق بالمهمة: غموض المهمة، قابلية المهمة للتقسيم، تقديم عائد حول الأداء. (لي وقرافية، 2018: 29)

- عوامل تتعلق بالموقف: ويقصد بها تلك الظروف التي يمر القائد بها، وتشمل طبيعة الموقف، وحول توفير المعلومات اللازمة لحل الموقف. (يوسف، 2017: 16)

- عوامل تتعلق بالتنسيق التنظيمي: دوام الجماعة، حجم الجماعة، تاريخ القائد في الجماعة، البناء التنظيمي، حيث يشمل سياسات المنظمة، وفلسفتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، وقيمتها التي تؤمن فيها، والمرجعية الأيديولوجية لجماعة العمل التي لا يستطيع القائد إغفالها والخروج عنها. (لي وقرافية، 2018: 29)

- عوامل تتعلق بالمحيط الثقافي والاجتماعي: الثقافة المحيطة بالجماعة، والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة، والتطور الاجتماعي والتكنولوجي، ويقصد بذلك البيئة الخارجية للمنظمة. (يوسف، 2017: 16)

وقد تقاطعت دراسة (ميروح، 2010: 89-91) مع الدراسات السابقة في توضيح عوامل ومحددات نمط السلوك القيادي، لكنها أضافت عوامل أخرى، نذكرها فيما يلي:

- عوامل تتعلق بالخصائص السببية: وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الإجماع أو الاتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

- عوامل تتعلق بالأنماط الإدارية للقائد: وتشمل العوامل العامة للنظام والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والنقويم والمكافآت، والأساليب القيادية، ومنها الإجرائي والمساعد والموجه نحو الإنجاز.

- عوامل تتعلق بطبيعة الجماعة: وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطويرها وتركيبها ومعاييرها ودرجة تماسكها.

- عوامل تتعلق بمصادر التأثير الأخرى: بخلاف القائد، وهي المصادر التي تقلل من اعتماد المرؤوس على الرئيس.

- عوامل تتعلق بالنتائج: تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، وتشمل المعايير التي يتم بموجبها تقويم تلك النتائج الإنتاجية، وما تم إنجازه من مهام، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل، ويتعلق الأمر الأخير بالمسائل الدينامية للقيادة، فسلوك القائد يؤدي إلى نتائج معينة، إلا أن هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

ويرى الباحث أن محدّدات نمط السلوك القيادي المستخدم تعتمد على الظروف المحيطة بالموقف أو الحدث الذي سوف يتوقف عليه سلوك المدير، فقد يحتاج الموفق سلوكاً أوتوقراطياً في بعض الأحيان وذلك في حالات الحزم والشدة والسيطرة

على الأتباع، وفي مواقف أخرى قد يحتاج استخدام سلوكاً ديمقراطياً يعالج العلاقات الإنسانية ويرفع من الروح المعنوية لدى العاملين.

أنواع نمط السلوك القيادي:

القيادة عادة ما ترتبط بارتباطات إيجابية مثل التأثير والكاريزما والفعالية وتحقيق الأهداف وبلورة الرؤية والإبداع، إلا أنه يجب ألا يغيب عن البال أن القيادة قد تكون حسنة أو سيئة، مثمرة أو مدمرة. ومن هنا كان البحث في أنماط السلوك القيادي فكما أن هناك أنماط سلوك سلبية وأخرى إيجابية لدى المرؤوسين هناك أنماط سلوك سيئة وأخرى جيدة لدى القادة. ويعتبر التصنيف الأكثر شهرة في أنماط السلوك القيادي هو تصنيف ليفين وليبيت ووايت (Lewin & Lippitt & White, 1939). (عيسى، 2018: 35)،

ويرى الباحث أن هناك العديد من الكتاب والباحثين قد وضعوا العديد من النماذج والأشكال للسلوك القيادي، غير الذي ذكرته هذه الدراسة مثل النمط القيادي التحويلي ونمط القيادة التبادلي ونمط القيادة الشوري الإسلامي ونمط القيادة الخادمة وغيرها من الأنماط القيادية، ولكن تبقى الأنماط القيادة التي استخدمتها هذه الدراسة الأكثر رواجاً واستخداماً والتي توافقت معها العديد من المصادر والأبحاث العربية والأجنبية، حيث صنف تلك الكتابات أنماط السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط، وهي: نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي - الدكتاتوري)، ونمط القيادة الديمقراطي (التشاركي)، ونمط القيادة الفوضوي (التسيبي - الترسلّي)، وفيما يلي الشرح بالتفصيل:

1. نمط القيادة الدكتاتورية: (الأوتوقراطية): Autocratic Style

يحاول المدير من خلال ممارسته لهذا النوع من القيادة التحكم بالعاملين مستغلاً سلطته القانونية، بحيث يجعل جميع خيوط العمل بيده، لا يترك لأحد أن يأخذ قراراً أو مسألة صغيرة أو كبيرة إلا بالعودة إليه واستشارته، فهذا النوع من المديرين يرفض التفويض ويمنع الحريات داخل العمل ويركز على مركزية القرارات، ويحارب السلطة غير الرسمية داخل التنظيم.

وهي نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز السلطات كلها في يده، بحيث يصدر أوامره وتعليماته في كل التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، ويسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، فتلك قيادة استبدادية تعتمد على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف دون اعتبار لأراء العاملين معه، وأن القرارات التي تتخذ من قبل الأفراد، يكون مصدرها القائد دون مشاركة منهم في اتخاذها، وبذلك يوجد هذا القائد مشاعر الإحباط والخوف بين العاملين. (أحمد ومهدي، 2012: 265)

ويشكل هذا النمط ما يسمى موقف عنق الزجاجة في أي تنظيم، لأن القرار يمر فقط من خلال القائد، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويتدخل في أعمالهم، ويقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ويبقى التماسك في العمل مرهوناً بوجود القائد، وإذا غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج ويؤدي هذا إلى اتصاف الأفراد بالعدوانية والسلبية وعدم المبالاة، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم ومع القائد، ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافهم وغالباً ما يتهرب من المسؤولية. (ميروح، 2010: 58)

وقد لخصت دراسة (المصري، 2007: 637) خصائص النمط الأوتوقراطي في النقاط الآتية:

- انعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا الأسلوب القيادي.
- الالتزام بإصدار القرارات والحرص في تنفيذ الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي.
- انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
- انعدام الثقة بين القائد والعاملين.

- انخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
- ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها؛ الأمر الذي يترك آثاراً سيئة بالنسبة للعمل والعاملين على السواء.

وقد أشارت دراسات كثيرة إلى إمكانية تقسيم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد **hard-boiled** : يستخدم هذا النمط التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والترهيب، ويصدر أوامره الصارمة والتي يلتزم بها المرؤوسون. (شلق، 2015: 30)

- الأوتوقراطي الخير **Benevolent** : يستخدم هذا النمط أساليب مرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال عبارات الثناء والإطراء، واعتماده على العقاب المخفف، محاولاً بذلك أن يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته. (عبد الواحد، 2015: 390)

- الأوتوقراطي المناور **Manipulative** : ويشعر فيه المرؤوسون بأنهم قد شاركوا في صنع القرار، في حين أن الذي اتخذ القرار هو القائد نفسه. (شلق، 2015: 30)

فالقائد الذي يمارس هذا النمط من القيادة لا يولي أي اعتبار أو اهتمام للجانب الإنساني أو الاعتباري للعاملين، وينفرد برأيه، ويستخدم أسلوب التهديد والعقاب في إجبار العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى انعدام الحوافز لديهم وتقليل دافعيتهم للعمل وخفض روحهم المعنوية، ويكون له التأثير السلبي على تحقيق الأهداف. وتظهر آثار هذا النمط القيادي في كثرة غياب العاملين عن العمل أو ترك بعضهم للعمل أو زيادة الصرعات التنظيمية والمشكلات في داخل المؤسسات التي يعملون بها. (عاشور، 2012: 363)

وقد لخصت دراسة (أبو النداء، 2007: 67) أهم الآثار السلبية لاستخدام النمط الأوتوقراطي، فيما يلي :

- لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، وإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب.
- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين.
- حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.
- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين، كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.
- تعارض هذا النمط من القيادة مع الشخصيات ذات الكفاءات العالية في التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى تسرب هذه الكفاءات، وضياع فرص استثمارها في العمل.
- وجود حالة من الإحباط والاحترق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معاً.

ويرى الباحث أن هذا النمط من القيادة يولد لدى العاملين شعوراً بالإحباط والاعترا ب الوظيفي داخل التنظيم، مما يوجه العاملين لسلوكيات سلبية تجاه التنظيم، قد تصل في لحظات معينة إلى درجة التخريب والتدمير، مما يؤدي إلى انهيار المنظمة، فعلى المنظمات أن تعي وتتفهم متطلبات ورغبات العاملين وخاصة المادية والمعنوية، لأن في ذلك ازدهار المنظمات وتقديمها من خلال تحقيق أهدافها.

2. نمط القيادة الديمقراطية: **Democratic Style**

يحاول المدير الديمقراطي من خلال ممارسته لمهامه داخل التنظيم زيادة علاقاته مع العاملين، بحيث يعمل على فتح قنوات الاتصال والتواصل، ويفوض صلاحياته ويأخذ بآراء ونصائح العاملين، ويشرك العاملين همومهم ومشاكلهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من ثقتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

إن طبيعة الدور الذي يؤديه القائد الديمقراطي في الجماعة، هو الذي يميزه عن القائد الأوتوقراطي، وأن السمات التي تميز هذا النمط من القيادة هي

حالة إشباع حاجات الجماعة والقائد والاحترام المتبادل بينهما من خلال توزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة، كما إن المناقشات هي التي تساعد على تصميم ورسم الخطط وتحديد الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تواجه الجماعة والقائد يشترك معهم من خلال تشجيعه للآخرين على إبداء الرأي وقيامه بالتعاون. (أحمد ومهدي، 2012: 266)

وقد اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط أو النوع من القيادة، حيث أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية والبعض أسماه بالقيادة الإيجابية أو المشاركة، أو التعاونية. (تامر وشينون، 2019: 13) بينما أشارت دراسة (لبي وقرافية، 2018: 34-35) إلى أن كثير من الباحثين عند دراستهم لهذا النمط قد أطلقوا عليه هذه المسميات :

- النمط الإيجابي : سمي بذلك لأنه يستخدم التحفيز والتعزيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين .

- النمط المشارك : سمي بذلك لأنه يقوم بإشراك المرؤوسين في صنع القرارات مع قائدهم ووضع السياسات وتحديد الأهداف وكيفية تنفيذها.

- النمط البناء (التوجيهي) : سمي بذلك لأنه يعتمد على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية كما يمارس القائد الديمقراطي هذا النمط من خلال الترغيب والحث والاستمالة بعيداً عن التخويف وفرض السلطة كما هو الحال في القيادة الأوتوقراطية حيث ينطلق المدير هنا من أنه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في منظمته يعملون معه ولا يعملون عنده فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم بل ويشجعهم على المشاركة خصوصاً فيما يتصل بأمرهم كما يهتم بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية

وقد أجملت دراسة (العنزي، 2014: 22-23) مجموعة من المرتكزات التي اعتمد عليها هذا النمط، وهي:

العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: وهي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي:

- حصول تفاعل واندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على فعالية إنجاز العاملين.
- عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
- أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم.
- الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: لقد ظهرت اتجاهات مختلفة حول طبيعة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فهل نشرك جميع العاملين أم أصحاب الخبرة والكفاءة ؟ وهل يتم إشراكهم في اتخاذ جميع القرارات أم اقتصر مشاركتهم في نوعية قرارات معينة ؟ وهذه الاتجاهات هي:
- الاتجاه التقليدي: يقوم هذا الاتجاه على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات استراتيجية، حيث يقتصر اتخاذها على قيادة التنظيم في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد في المستويات الأخرى.

- الاتجاه الحديث: يقوم هذا الاتجاه على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، حيث يشارك كل من له علاقة بالقرار سواء من خارج التنظيم أو داخله، لإحداث مشاركة فعالة في اتخاذ القرار.
- تفويض السلطة: يرتبط تفويض السلطة بثلاثة مرتكزات أساسية هي واجبات ومسؤوليات الموظف والسلطة المخولة للموظفين من أجل القيام بهذه الواجبات، فالتفويض هو أن يعهد القائد إلى بعض رؤوسيه بواجبات معينة للقيام بها مقترنة بتحويلهم بعضاً من سلطاته القيادية الكافية لإنجاز هذه الواجبات، ويكون من فوض له هذه الواجبات مسؤولاً أمام القائد عن تحقيق هذه الواجبات.

إن هذا النمط يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع العاملين، ويأخذ برأيهم في معظم قراراته، فهو يكتفي بتحديد الأهداف العامة ويترك للقاعدة تحديد التفاصيل وطريقة التنفيذ، فهو يعتمد على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام، فهذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية، ولكن على الرغم من ذلك استخدام هذا الأسلوب بشكل واسع والدعوة المستمرة لاستخدامه في المنظمات، إلا أن بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديمقراطية غير عملية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من تبادل الرأي مع القاعدة، ويرون أن المشاركة تضعف القيادة، لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة، فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة، ومنهم من يرون أن الاهتمام بالعنصر البشري لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج. (فليه وعبد المجيد، 2005: 234-237)

ويرى الباحث أن نمط القيادة الديمقراطية أو التشاركية يعتبر من أفضل أساليب وأنماط القيادة، لأنه يراعي مشاعر وعواطف العاملين، ويلبي لهم احتياجاتهم أثناء العمل، ويوفر الأجواء الإيجابية لبيئة العمل من حيث عمليات الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، ويراعي آراء العاملين، حيث تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا الأسلوب يجعل العاملين يشعرون بذاتهم وأن لهم قيمة داخل التنظيم، وهذا سوف يزيد من دافعيتهم نحو العمل وتحسين الأداء المهني وتحقيق الأهداف الموضوعية.

3. نمط القيادة الفوضوية (التسيبي- الترسلي- الحر) : Free Leadership

هناك العديد من المديرين يحبون إقامة علاقات مع العاملين، ويفوضون صلاحياتهم بشكل كبير لمرؤوسيه، ولكن الإفراط والتسيب في التعامل وإقامة العلاقات وإعطاء الصلاحيات بشكل مبالغ فيه، يدفع بفقدان السيطرة من قبل القائد على العمل ومجريات الأمور داخل التنظيم، ويكرس الفوضى والصراعات التنظيمية بين العاملين.

القائد الفوضوي يفقد سيطرته على أعضاء الجماعة، فضلاً عن انتشار مظاهر الملل وفقدان الجماعة مع القناعة بأي مستوى من الإنجاز مهما كان ضعيفاً وقاصراً، إضافة إلى فقدان القائد حب الجماعة وشعورهم بالضيق وعدم الاطمئنان من الجماعة نفسها وتسود الحرية المطلقة في ظل القيادة الفوضوية والقائد لا يتدخل أو يوجه الآخرين إلا إذا طلب منه ذلك. (أحمد ومهدي، 2012: 267)

فالقيادة هنا تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة، وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، فهذا الأسلوب من القيادة يتيح الفرصة لإطلاق المكنون الإبداعي لدى العاملين، ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة، ولكن تلك القيادة غير الموجهة ينتج عنها صراع داخل المنظمات، فيؤدي ذلك إلى فقدان روح التعاون بين أفرادها، وتسود الأنانية والانتهازية، ويسود عدم الانضباط والتنظيم، وتضعف الإنتاجية، فلا تتحقق أهداف المنظمة. (فليه وعبد المجيد، 2005: 238)

وقد أجملت دراسة (حمادو، 2016: 50) مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من الأنماط، وهي:

- القائد يترك لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرار.

- القائد يمد الأفراد بالمواد، ويعرفهم بالعمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل.
 - القائد لا يقوم بأي عمل، ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك لأفراد الجماعة أن يقوموا بالأعمال كيفما يريدون.
 - الاجتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة.
- فهناك عوامل تساعد على نجاح مثل هذا النمط القيادي خاصة عندما يكون التابعون على مستوى عالٍ من المهارة والخبرة والتعليم، لأن إعطاء الحرية التامة في العمل يتطلب كفاءات عالية لدى التابعين، وكذلك الفاعلية في عملية اختيار القائد للتابعين عند تفويض الصلاحيات لهم. (علقم، 2013: 41)
- وقد بينت دراسة (لبي وقريفة، 2018: 36) أن كثيراً من الباحثين عند دراستهم لهذا النمط قد استخدموا مسميات أخرى لهذا النمط، وهي :-

- النمط المنطلق: سمي بذلك كون القيادة تكون منطلقة متحررة من سلطة القائد وسياسة إطلاق العنان "دعه يعمل الرمزية

- النمط الفوضوي : سمي بذلك على أساس ترك الفرد في ظلها، يفعل ما يشاء، وتبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط للعمل ويؤدي إلى الفوضى في التنظيم.

ويرى الباحث أن نمط القيادة الفوضوية لا يراعي الضوابط السليمة في العمل الإداري القائم على المنهج العلمي السليم، علاوة على أن مثل هذا النمط يعرقل تحقيق أهداف المنظمات ويفقدها عنصر المنافسة أمام مثيلاتها بسبب ضبابية العمل والتشويش الإداري في تدفق المعلومات وفقدان الوعي الإداري للقيادة اللازم في توجيه جهود الأفراد وحثهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية التي تناولت " أنماط السلوك القيادي".

1. دراسة عبد اللطيف والأزهر (2022) بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي -الجزائر".

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (45) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها .

2. دراسة الجرايدة والمنوري (2021) بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية

المسار والهدف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار والهدف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على (420) فرداً من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة التعليمية في سلطنة عمان، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار والهدف كانت عالية، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، وأيضاً

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في هذه المدارس.

3. دراسة آدم ومحمد (2020) بعنوان: " أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية

الإسلامية الثانوية بمدينة أنجينا-تشان من وجهة نظر عينة من المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجينا بدولة تشاد من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها (87) معلم، وقد كانت من أبرز النتائج أن النمط الديمقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجينا، وأن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في تلك المدارس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة (لا توجد خبرة، سنة واحدة، سنتان، 5-سنوات، 10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة)، لصالح الخبرة (سنة واحدة).

4. دراسة يوسف (2017) بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي - دراسة حالة مديرية التربية

والتعليم في محافظة المفرق-الأردن".

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط التسيبي) وأثرها على الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (170) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (138) موظفاً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج وجود أثر للأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

5. دراسة الشافعي (2016) بعنوان: " دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية

والتعليم بمحافظات غزة " .

هدفت الدراسة تحديد نسبة توفر الأنماط القيادية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (673) موظفاً إدارياً يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (263) موظفاً إدارياً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج أن نمط القائد الديمقراطي يتوفر في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (73.22%) وحاز على المرتبة الأولى، يليه نمط القائد الأوتوقراطي بنسبة (54.16%)، وحاز على المرتبة الثانية، يليه نمط القائد الترسل بنسبة (54.03%)، وحاز على المرتبة الثالثة، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الاوتوقراطي ونمط القائد الترسل والمسؤولية الاجتماعية.

6. دراسة بارود وآخرون (2015) بعنوان: " النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع

غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية " .

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الشائع لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في التعامل مع الأزمات المدرسية بقطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من

(6156) معلماً ومعلمة بمحافظة غزة، حيث بلغت عينة الدراسة (621) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وقد حاز على المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، يليه في المرتبة الأخيرة النمط القيادي الترسلّي حيث جاء بدرجة متوسطة.

7. دراسة الجمل (2014) بعنوان: " الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين " .

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة، وفقاً لمتغيرات عدة وهي: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوساً/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وبلغ حجم العينة الدراسية (22%) من حجم المجتمع الكلي. وقد بينت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التسببي، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

8. دراسة شاهين (2013) بعنوان: " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها

بتعزيز ثقافة الإنجاز " .

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ولدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، والبالغ عددهم (4850) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة الأصلية من (380) معلم ومعلمة من العاملين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة جاء بدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصل مجال " النمط الديمقراطي " على درجة ممارسة كبيرة، بينما حصل مجال " النمط الأوتوقراطي " على درجة ممارسة متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير مجال " النمط الترسلّي " حيث حصل على درجة ممارسة منخفضة.

9. دراسة أبو حامد (2013) بعنوان: " أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة

الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية " .

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية)، حيث تكون مجتمع الدراسة من (320) معلم ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (185) معلم ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا (السابع، الثامن، التاسع)، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (72.2%)، ودرجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة، وبنسبة (64.2%)، ودرجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الترسلّي (الفوضوي) بدرجة قليلة جداً، وبنسبة (44.2%)، وأيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة

الأولى، يليه النمط الديكتاتوري، وأخيراً النمط الترسي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا، تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مكان السكن.

10. دراسة علقم (2013) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين

في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (2036) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (322) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظة، يليه النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية مع النمط القيادي الديمقراطي، بينما كانت العلاقة سلبية مع النمط الأوتوقراطي والتسيبي، وأن مستوى الدافعية لدي المعلمين كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمط التسيبي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

الدراسات الأجنبية التي تناولت "أنماط السلوك القيادي":

1. دراسة Kshirsagar & Ramgade (2021) بعنوان: "دراسة تأثير أنماط القيادة على دافعية الموظفين -

هيمالايا - الهند".

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أسلوب القيادة على تحفيز الموظفين بجامعة هيمالايا في الهند، والتعرف على تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين، مع التركيز على القيادة الديناميكية، وقد كان من أبرز النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لأسلوب القيادة على تحفيز الموظفين، وأيضاً يوفر أسلوب القيادة الديمقراطي المبادئ التوجيهية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويعطي القادة الناجحون التوجيه الصحيح للموظفين ويحفزونهم على القيام بالعمل على نحو فعال، ويلهم القادة الجيدون المتابعين للاستفادة من إمكاناتهم وقدرتهم لتحقيق الهدف التنظيمي، وقد ساعدت هذه الدراسة إدارة المنظمات المختلفة على توفير إطار عمل فعال لتحديد الأسلوب القيادي الأمثل من بين أساليب القيادة المختلفة والذي يؤدي إلى تحفيز ورفع دافعية الفريق، وتركز الدراسة أيضاً على ديناميكيات الثقافة التنظيمية ودوافع المنظمات، بالإضافة إلى توضيح الارتباط بين أسلوب القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، التسيبي) وتحفيز الفريق.

2. دراسة Suong & Thanh & Dao (2019) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على مشاركة الكوادر

والمحاضرين والعاملين في الجامعات العامة في فيتنام".

هدفت الدراسة لاختبار تأثير أنماط وأساليب القيادة على مشاركة الكوادر والمحاضرين والموظفين في الجامعات الحكومية في فيتنام، واعتمد البحث على عينة بلغت (309) من الكوادر والمحاضرين والموظفين العاملين حالياً في جامعات في فيتنام، حيث اتبعت الدراسة المنهج الكمي والنوعي معاً، حيث استخدمت المقابلات كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن مقاييس المتغيرات: نمط القيادة التحولية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الفوضوي، الرضا الوظيفي والمشاركة التنظيمية تحقق الصلاحية والموثوقية في البحث، وأيضاً تؤثر على أنماط السلوك القيادي مثل: نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة الفوضوي بشكل مباشر وغير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3. دراسة Thu & Pillay & Mergler (2017) بعنوان: "أنماط القيادة لمديري التعليم العالي الفيتناميين:

التحولية، التبادلية، والفوضوية".

هدفت الدراسة التعرف على أنماط وأساليب القيادة لمديري وقادة التعليم العالي الفيتنامية (أي القيادة التحويلية والمعاملات وقيادة عدم التدخل) لدعم وتحسين جودة التعليم العالي الفيتنامي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان القيادة متعدد العوامل لعينة تكونت من (190) مديراً وقائداً في تسع مؤسسات حكومية في فيتنام، حيث تكون مجتمع الدراسة من (207) قائد ومدير في الكليات والجامعات الحكومية في فيتنام، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن أنماط القيادة لقادة مديري التعليم العالي الفيتنامية كانت مختلفة بشكل كبير بناءً على الخلفية التعليمية، ولكن ليس على أساس جنسهم، وقد أشار التحليل الإحصائي الوصفي للعناصر الديموغرافية إلى وجود اتجاه مفاده أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية كانت أكثر تفضيلاً من نمط قيادة عدم التدخل (الفوضوي) في أداء قادة ومديري التعليم العالي.

4. دراسة Mehdihezah & Sardarzah (2015) بعنوان: "دراسة السلوكيات القيادية للمديرين من وجهة

نظر المعلمين وعلاقتها بالخبرة الإدارية للمديرين - محافظة دشتياري - إيران".

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوكيات القيادية التي أبلغ عنها المديرون، والتي لاحظها المعلمون وعلاقة تلك السلوكيات بالخبرة الإدارية للمديرين. تم استخدام طريقة كمية في هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس الإرشاد، والمدارس الثانوية العليا في محافظة دشتياري بدولة إيران، بينما تكونت عينة الدراسة من (46) مديراً و(129) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج أن المعلمين يصفون سلوكيات القيادة (المديرين) بشكل جيد نسبياً، وأن القيادة (المديرين) قيموا سلوكياتهم القيادية بأنها جيدة جداً، وأن هناك فروقاً كبيرة بين آراء وتقييمات المعلمين والمديرين حول جميع مكونات السلوكيات القيادية من المديرين، باستثناء التمكين، وأيضاً وصف مديرو المدارس سلوكياتهم القيادية بشكل أفضل ومستوى أكثر ملاءمة مما فعله المعلمون، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات سلوك القيادة والخبرة الإدارية للمديرين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة، تبين أن بعض الدراسات أكدت على أهمية القيادة وأنماطها المختلفة، كأحد المواضيع التي يتوقف عليها نجاح وبقاء المؤسسات التعليمية متماسكة وقوية، وأن أنماط السلوك القيادي بأبعاده وخصائصه وتأثيراته المختلفة أثرت في سلوك وأداء العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن واقع نمط السلوك الديمقراطي كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية، ومنخفضاً أو متوسطاً في البعض الآخر، بينما كشفت دراسات أخرى أن واقع نمط السلوك الأوتوقراطي كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية، ومنخفضاً أو متوسطاً في مؤسسات تعليمية أخرى، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحث في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، بحيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في كافة المستويات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لأغراض التحليل والدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (886) موظفاً (رئيس قسم - رئيس شعبة - مشرف - إداري) من الذكور والإناث الذين يعملون بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (300) استبياناً على أفراد عينة الدراسة من مختلف العاملين (رئيس قسم- رئيس شعبة- مشرف- إداري) بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وقد تم استرداد (273) استبياناً صالحاً للتحليل، حيث كانت نسبة الاسترداد (91%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وصف العينة

بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	177	64.8
	أنثى	96	35.2
المجموع		273	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	189	69.2
	دراسات عليا	84	30.8
المجموع		273	100.0
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	62	22.7
	أكثر من 10 سنوات	211	77.3
المجموع		273	100.0
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	37	13.6
	رئيس شعبة	44	16.1
	مشرف	69	25.3
	إداري	123	45.0
المجموع		273	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة لعياضي وبن سايج (2021)، ودراسة آدم ومحمد (2020)، ودراسة أحمد (2019)، ودراسة الشحنة (2019) وغيرها من الدراسات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (34) فقرة موزعة على (3) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

صدق استبانة "أنماط السلوك القيادي":

لإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) من مختلف العاملين (رئيس قسم- رئيس شعبة- مشرف- إداري) بمديريات التربية والتعليم من كلا الجنسين، وقد كانت من خارج العينة الفعلية للدراسة ولم يتم احتسابها.

أولاً/ صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وعددهم (10) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات، وهي: (نمط السلوك الأوتوقراطي، ونمط السلوك الديمقراطي، ونمط السلوك الفوضوي)، والجدول (2) يوضح توزيع فقرات المحور ومجالاته:

جدول (2): توزيع فقرات محور أنماط السلوك القيادي ومجالاته

عدد الفقرات	مجالات المحور
10	نمط السلوك الأوتوقراطي
10	نمط السلوك الديمقراطي
10	نمط السلوك الفوضوي
30	المجموع

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.61-0.69)، وفي المجال الثاني (0.71-0.89)، وفي المجال الثالث (0.62-0.83)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً/ الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فرداً، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.85)، (0.69)، (0.72)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات استبانة " أنماط السلوك القيادي ":

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام بطريقة "معادلة ألفا كرونباخ"، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.85)، وللثاني (0.95)، وللثالث (0.89)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.90)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

المعالجات الإحصائية:

- اعتمد الباحث في تفرغ ومعالجة وتحليل أداة الدراسة (الاستبانة) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:
- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية.
 - معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال.
 - الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمتغيرات الرئيسية، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف إلى مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المتغيرات الرئيسية والأبعاد المكونة لها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم اختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر من البيانات.
 - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 - اختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة لاستجابة أفراد العينة، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المحك المعتمد في الدراسة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80): (2.59)	من (2.60): (3.39)	من (3.40): (4.19)	أكبر من (4.20)
الوزن النسبي	أقل من 36.00%	من 36.00: 51.90%	من 52.00: 67.90%	من 68.00: 83.90%	أكبر من 84.00%

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ما واقع أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للمحور " أنماط السلوك القيادي " بمجالاته ودرجته الكلية، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات " أنماط السلوك القيادي "

و درجته الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: نمط السلوك الأوتوقراطي	10	3.286	.5139	65.72	2	متوسطة
2	المجال الثاني: نمط السلوك الديمقراطي	10	3.848	.4241	76.96	1	كبيرة
3	المجال الثالث: نمط السلوك الفوضوي	10	2.572	.7930	51.44	3	منخفضة
	الدرجة الكلية للمحور	30	3.235	.4088	64.47	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن النمط القيادي السائد بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة هو النمط الديمقراطي حيث جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.96%) أي بدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي حيث جاء بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (65.72%) أي بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء النمط الفوضوي بالمرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي (51.44%) أي بدرجة منخفضة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تباين وجهة نظر العاملين حول سلوك الرئيس داخل تلك المديريات، فجزء كبير منهم يرون أن القيادة تمارس دوراً ديمقراطياً في التعامل مع الموظفين، بينما كانت آراء جزء آخر من الموظفين يرون أن القيادة تتعامل معهم بسلوك أوتوقراطي، وجزء قليل من العاملين ذهبوا إلى استخدام القيادة للنمط الفوضوي، وأن أغلب مدراء المديريات يتمتعون بعلاقات إنسانية طيبة مع العاملين، وهم متفهمون لاحتياجات ومطالب العاملين، بحيث يقدرون أعمالهم وجهودهم من خلال الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (عبد اللطيف والأزهر، 2022)، (عويس، 2021)، (المعمري والشملي، 2021)، (الحربي، 2021)، (مسغوني وتاوريريت، 2019)، (أحمد، 2019)، (طيارة، 2018)، (يوسف، 2017)، (Mehdinezhad & Sardarzah, 2015)، (Yesuraja & Yesudian, 2013)، (العازمي، 2007)، حيث كان النمط السلوك الديمقراطي هو السائد في تلك المنظمات.

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول " الثقة في الرئيس المباشر " :

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (5).

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " نمط السلوك الأوتوقراطي "

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يمتلك المدير شخصية قيادية تمكنه من السيطرة على العاملين	4.015	0.717	80.30	كبيرة	2
2	يتمسك المدير بسلطة اتخاذ القرار في دائرته	3.879	0.788	77.58	كبيرة	3
3	يتجاهل المدير اقتراحات العاملين بالمديرية	2.806	0.948	56.12	متوسطة	9
4	يمارس المدير مهام أعماله بعيداً عن اهتمامه بالعلاقات مع العاملين	2.894	1.050	57.88	متوسطة	8
5	يرى المدير أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح بدونه	3.205	0.952	64.10	متوسطة	6
6	يمنع المدير العاملين من اتخاذ مبادرات في نطاق العمل	2.740	1.075	54.80	متوسطة	10
7	يراقب المدير سير الأمور للتأكد من قيامنا بالعمل الموكل لنا	3.754	0.862	75.08	كبيرة	4
8	يتذمر المدير من غياب عامله سواء كان ذلك بعذر أو بدون عذر	3.073	0.997	61.46	متوسطة	7
9	يستخدم المدير الحوافز الإيجابية والسلبية في دفع العاملين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف	3.469	0.887	69.38	كبيرة	5
10	يرفض المدير الانتقاد من قبل العاملين	4.022	0.899	80.44	كبيرة	1

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال " نمط السلوك الأوتوقراطي "، تراوحت بين (54.80%-80.44%) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال " نمط السلوك الأوتوقراطي ": الفقرة رقم (10) والتي نصت على: " يرفض المدير الانتقاد من قبل العاملين "، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.44%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتزاز المدراء بأنفسهم، وأن آراءهم الصادرة غير قابلة للنقاش، وهي شأن خاص بالإدارة العليا ولا دخل للعاملين فيها، وأيضاً يرفض المدراء الانتقاد لأنهم يعتقدون أن مجرد انتقادهم سيضعف شخصيتهم أمام مرؤوسيه، وكذلك اعتقاد المدراء أن الاعتراض والانتقاص لآراء وقرارات الإدارة، يفتح باب الفوضى وعدم الانضباط، وأيضاً إحساس القيادة بالمسؤولية وتحملهم المباشر لنتائج القرارات المتخذة، يدفعهم أن يكونوا حذرين في الانتقاد الموجه لهم وفي مشاركة العاملين في القرارات المتخذة، ومن جهة أخرى يمتلك القائد رؤية شمولية أكبر وأوسع من رؤية العاملين

للأمور والأحداث الراهنة التي تمر بها المديرية، ولديهم اطلاع من قبل الوزارة بكل التفاصيل المتعلقة بالعمل والتي لا يكون مطلع عليها العاملون.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الدغيمات، 2017) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة كبيرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو الخير، 2013)، (الشحنة، 2019) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة منخفضة.

وكانت أدنى فقرة في مجال " نمط السلوك الأوتوقراطي": الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يمنع المدير العاملين من اتخاذ مبادرات في نطاق العمل"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (54.80%)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العديد من المدراء يعتقدون أن تلك المبادرات مضيعة للوقت، وأنها لا تصب في مصلحة العمل، وخوف عدد من المدراء أن تتجح مبادرة معينة، فتسلط الأضواء على الموظف صاحب تلك المبادرة، بحيث يتم تهميش المدير ولا ينسب له أي إنجاز، وكذلك يحبط العديد من المدراء العاملين أصحاب تلك المبادرات، فلا يدعمهم ويثبطون من عزيمتهم، ويحرقون من مبادراتهم والنتائج المترتبة عليها، وأيضاً اعتقاد المدراء أن كثرة المهام والأعمال الموكلة للعاملين، تعيق تنفيذ أي مبادرات داخل العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (عويس، 2021)، (الدغيمات، 2017)، (إبراهيم، 2015)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة متوسطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشحنة، 2019)، (الرقب، 2016)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة كبيرة.

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني " نمط السلوك الديمقراطي":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (12).

جدول(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات مجال " نمط السلوك الديمقراطي "

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يفوض المدير بعض مهامه للمرؤوسين	3.839	0.744	76.78	كبيرة	6
2.	يراعي المدير قدرات وخبرات عامله عند تفويضهم بصلاحيات مقترحة	3.919	0.642	78.38	كبيرة	1
3.	يتيح المدير للعاملين وضع أولوياتهم في المهام الموكلة لهم بتوجيه منه.	3.831	0.636	76.62	كبيرة	7
4.	يسجل المدير ملحوظاته لأي أمور سلبية بحق عامله	3.784	0.795	75.68	كبيرة	10
5.	يدعم المدير العمل الفريقي داخل المؤسسة	3.905	0.770	78.10	كبيرة	2
6.	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرار	3.795	0.819	75.90	كبيرة	8
7.	يطلب المدير منا تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة	3.872	0.748	77.44	كبيرة	4
8.	يسمح المدير للعاملين بمناقشة مشكلات العمل بحرية	3.791	0.779	75.82	كبيرة	9
9.	يشارك المدير فريق التخطيط في إعداد الخطة السنوية	3.842	0.686	76.84	كبيرة	5
10.	يقيم المدير أداء العاملين بشكل عادل وواضح	3.901	0.713	78.02	كبيرة	3

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال " نمط السلوك الديمقراطي " تراوحت بين (75.68%-78.38%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال " نمط السلوك الديمقراطي ": الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يراعي المدير قدرات وخبرات عامله عند تفويضهم بصلاحيات مقترحة "، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.38%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العديد من العاملين لديهم خبرة في مجال العمل الإداري، وخاصة الذين تتقنوا بين الأقسام داخل المديريات، فذلك سوف يساعد المدراء في تفويضهم بعض الصلاحيات، فهم سيكونون قادرين على اتخاذ القرارات الصعبة وحل المشكلات وتقادي الوقوع في الأخطاء، وكذلك تفهم المدراء لأهمية التفويض كعملية تساعد في تبادل الخبرات والمعارف العلمية والإدارية، وتحقيق الأهداف الموسوعة، وأيضاً الرؤية المستقبلية للمدراء في إكساب المهارات القيادية للعاملين، وتحضيرهم ليكونوا جاهزين لتقلد أي مناصب إدارية في المستقبل، ولاسيما كثرة المهام والوظائف المكلف بها المدراء، توجب عليهم تفويض بعضاً منها للعاملين الأكفاء الذين يجدوا فيهم الكفاءة والقدرة على إتمام تلك المهام بكل نجاح، بحيث يتفرغ المدير للمهام المهمة لكي ينجزها بشكل جيد، حيث يسعى المدراء من خلال التفويض إلى زرع الثقة والرضا في نفوس العاملين، ودفعهم إلى تحسين أدائهم وتطوير أعمالهم والذي هو في مصلحة العمل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (طيار، 2018)، (الشافعي، 2016)، (إبراهيم، 2015)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة كبيرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (المعمري والشملي، 2021)، (أبو الخير، 2013)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة كبيرة جداً.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفهيد، 2009) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة متوسطة. وكانت أدنى فقرة في مجال " نمط السلوك الديمقراطي ": الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يسجل المدير ملحوظاته لأي أمور سلبية بحق عامله "، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (75.68%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العديد من القادة لا يتبعون هذا الأسلوب مع العاملين، لأنهم يعتقدون أنه أسلوب يضعف شخصيتهم أمام رؤوسهم، كما أن العديد من القادة يفضلون المواجهة المباشرة بينهم وبين العاملين، بحيث يوجه له الانتقاد أو النصيحة بشكل مباشر أو عند طريق رئيسته المباشر، وكذلك ما زال هناك بعض القادة يمارسون هذا الأسلوب من الناحية الإيجابية، بحجة أنه قد يحتاج تلك الملاحظات عند مواجهته مع أحد العاملين، بحيث يتخذها كأدوات لتقويم سلوكه ودفعه لتغيير نحو الأفضل، ومن جهة أخرى قد تكون تلك الملاحظات نوع من الرقابة الإدارية التي يمارسها القادة تجاه رؤوسهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المعمري والشملي، 2021) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (إبراهيم، 2015)، (الفهيد، 2009)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة متوسطة.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث " نمط السلوك الفوضوي " :

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (13).

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات مجال " نمط السلوك الفوضوي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يقوم المدير بمهامه بدون خطة موضوعة، ولا أهداف محددة	2.611	1.207	52.22	متوسطة	5
2.	يسمح المدير للعاملين باتخاذ القرارات دون الرجوع إليه	2.648	1.128	52.96	متوسطة	4

3.	يرى المدير أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا تماماً	3.051	0.941	61.02	متوسطة	1
4.	لا يتابع المدير توجيهاته التي تمثل تغذية راجعة للعاملين	2.688	1.011	53.76	متوسطة	3
5.	يتعامل المدير بنوع من اللامبالاة مع العاملين	2.461	1.021	49.22	منخفضة	7
6.	يفتقر المدير للتسلسل الإداري عند مخاطبته من قبل العاملين	2.513	0.970	50.26	منخفضة	6
7.	لا يلتزم المدير بمواعيد الحضور والانصراف اليومي	2.297	1.129	45.94	منخفضة	9
8.	يتعامل المدير مع العاملين حسب الحزبية والمصالح الشخصية	2.264	1.106	45.28	منخفضة	10
9.	يفوض المدير الصلاحيات حسب الأهواء الشخصية	2.384	1.141	47.68	منخفضة	8
10	يعطي المدير الحرية الكاملة للعاملين في التصرف	2.798	1.084	55.96	متوسطة	2

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال " نمط السلوك الفوضوي " تراوحت بين (45.28%-61.02%) وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرة في مجال " نمط السلوك الفوضوي " هي الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يرى المدير أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا تماماً "، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (61.02%)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان عدد من القادة بقدرات وإمكانات بعض رؤوسهم، بحيث يستطيعون أن يتخذوا القرارات السليمة في المواقف الحرجة، وأن العديد من القادة يدركون أن العاملين تتقصهم الرؤية الشمولية للأمور لكي يقودوا أنفسهم، فهم غير مطلعين على تفاصيل الأمور داخل المديريات، ومن جهة أخرى فإن الثقة الكبيرة التي يعطيها العديد من العاملين لأنفسهم، تدفعهم للاعتقاد أنهم قادرين على قيادة أنفسهم، وأيضاً التقدير الخاطئ للمواقف من قبل المدراء، يدفعهم للاعتقاد بأن بعض العاملين قادرين على قيادة أنفسهم بعيداً عن توجيهات وإشراف رؤسائهم.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشحنة، 2019) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة منخفضة جداً.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشافعي، 2016) والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة منخفضة.

وكانت أدنى فقرة في مجال " نمط السلوك الفوضوي ": الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يتعامل المدير مع العاملين حسب الحزبية والمصالح الشخصية "، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (45.28%)، حيث جاءت بدرجة منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل بشكل عام داخل المديريات يمتاز بالشفافية والعدالة بعيداً عن المصالح الشخصية والحزبية، وكذلك تتحلى الإدارة العليا بالوازع الديني والأخلاقي، بحيث تراعي ضميرها في عدم استخدام السلطة والنفوذ لتمرير أجندات حزبية داخل المديريات، وأيضاً اللون السياسي المختلف وإن كان موجوداً داخل المديريات، فهو ينصهر في وجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الدغيمات، 2017)، (الفهيد، 2009)، والتي جاء تقدير هذه الفقرة فيها بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفروض:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول أنماط السلوك القيادي لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على السؤال السابق، قام الباحث بتحليل الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول نمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=177) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=96) لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة موضوع الدراسة، وذلك باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): اختبار "T" للفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T	النتيجة
نمط السلوك الأوتوقراطي	ذكر	177	0.001	3.321	.560	1.685	0.093	غير دالة عند 0.05
	أنثى	96		3.221	.410			
نمط السلوك الديمقراطي	ذكر	177	0.051	3.822	.458	-1.456	0.147	غير دالة عند 0.05
	أنثى	96		3.895	.349			
نمط السلوك الفوضوي	ذكر	177	0.000	2.654	.891	2.701	0.007	دالة عند 0.05
	أنثى	96		2.420	.540			
الدرجة الكلية	ذكر	177	0.000	3.266	.465	1.951	0.055	غير دالة عند 0.05
	أنثى	96		3.178	.269			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق:

- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الأوتوقراطي تساوي 0.001 أصغر من 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس والتباين للمجموعتين غير متساوي، وعليه فإن قيمة t المحسوبة تساوي 1.685 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.093 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "الجنس".
- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الديمقراطي تساوي 0.051 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوي في التباين للمجموعتين، وعليه أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.456 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.147 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "الجنس".
- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الفوضوي تساوي 0.000 أصغر من 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس والتباين للمجموعتين غير متساوي، وعليه أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.701 أكبر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.007 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "الجنس"، والفروق جاءت لصالح الذكور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور لديهم وجهة نظر أن نمط السلوك الفوضوي عند المدراء موجود بنسبة أعلى من وجهة نظر الإناث لدى مدراءهم، فهم يرون سلوكياتهم اليومية أكثر من الإناث، أيضاً احتكاك واختلاط العاملين الذكور بمدراءهم أكثر من اختلاط الناس، كون لديهم رؤية أدق عن مكونات شخصية مدراءهم، مما دفع إلى أن تكون نسبة

استجاباتهم لبعدها نمط السلوك الفوضوي أكبر من نسبة استجابات الإناث، ومن جهة أخرى تساهل واحتواء المدراء لعدد من العاملين الذكور وتمييزهم عن باقي العاملين، دفع أن تكون استجاباتهم لهذا البعد أكبر مقارنة باستجابات الإناث.

- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس للدرجة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 0.000 أصغر من 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس والتباين للمجموعتين غير متساوي، وعليه أن قيمة t المحسوبة للدرجة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 1.951 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.055 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "الجنس".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين من الذكور والإناث يعرضون بشكل متقارب لأنماط من السلوك الأوتوقراطي والديمقراطي داخل المديريات أكثر من نمط السلوك الفوضوي، وكذلك يتعرض العاملون لنمط السلوك الفوضوي بشكل أقل بكثير من باقي أنواع أنماط السلوك داخل المديريات، وأيضاً يمارس مدير المديرية نمط سلوكي معين أو قد يخلط بين السلوك الأوتوقراطي والديمقراطي، وهذا السلوك يلاحظه العاملون من الجنسين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (عيسى، 2021)، (مسغوني وتاوريريت، 2019)، (طيارة، 2018)، (يوسف، 2017)، (زحاف وتيس، 2017)، (الشافعي، 2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة كل من (الجرادة والمنوري، 2021)، (المعمري والشملبي، 2021)، (عيسى والطارقي، 2019)، (عيسى، 2018)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس، حيث كان اتجاه الفروق لصالح الإناث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول نمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (ن=189) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=84) لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة موضوع الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T. test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15): اختبار "T" للفروق بين تقديرات أفراد العينة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T	النتيجة
نمط السلوك الأوتوقراطي	بكالوريوس فأقل	189	0.595	3.294	0.509	0.408	0.684	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	84		3.266	0.527			
نمط السلوك الديمقراطي	بكالوريوس فأقل	189	0.966	3.842	0.425	-	0.742	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	84		3.860	0.422			
نمط السلوك الفوضوي	بكالوريوس فأقل	189	0.077	2.599	0.824	0.848	0.397	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	84		2.510	0.718			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	189	0.112	3.245	0.437	0.605	0.546	غير دالة عند 0.05
	دراسات عليا	84		3.212	0.337			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق:

- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الأوتوقراطي تساوي 0.595 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوٍ في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة تساوي 0.408 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.684 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير " المؤهل العلمي " .
 - أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الديمقراطي تساوي 0.966 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوٍ في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة تساوي 0.330 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.742 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير " المؤهل العلمي " .
 - أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعده نمط السلوك الفوضوي تساوي 0.077 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوٍ في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة تساوي 0.848 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.397 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير " المؤهل العلمي " .
 - أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس للدرجة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 0.112 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوٍ في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة تساوي 0.605 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.546 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير " المؤهل العلمي " .
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلمية يحكمون على السلوكيات المتبعة من قبل الإدارة العليا من خلال النمط القيادي الذي ينتهجه المدير داخل المديرية، وقد كانت آراؤهم ووجهات نظرهم متقاربة في الحكم على السلوك القيادي المتبع داخل المديريات، ووجود إحساس بالمسؤولية والانضباط لدى المدراء وتغليب مصلحة العمل، بحيث تدفعهم إلى انتهاج سلوك قيادي متزن، يتناسب مع العاملين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، ومن جهة أخرى العاملون في المديريات متقاربون نوعاً ما من حيث المؤهل العلمي، وحيث تربطهم ثقافة واحدة وعلاقات اجتماعية متشابهة، تفرض على الإدارة أن تنتهج سلوكاً قيادياً قريباً من تلك الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المديريات.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (الجرايدة والمنوري، 2021)، (المعمري والشلمي، 2021)، (عويس، 2021)، (آدم ومحمد، 2020)، (زحاف وتيس، 2017)، (يوسف، 2017)، (الشافعي، 2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول نمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل _ أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات (ن=62) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات (ن=211) لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة موضوع الدراسة، وذلك باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16): اختبار "T" للفروق في تقديرات أفراد العينة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	مستوى الدلالة لاختبار التجانس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة لاختبار T	النتيجة
نمط السلوك الأوتوقراطي	10 سنوات فأقل	62	0.539	3.251	0.536	-0.594	0.553	غير دالة عند 0.05
	أكثر من 10 سنوات	211		3.295	0.508			
نمط السلوك الديمقراطي	10 سنوات فأقل	62	0.128	3.895	0.309	0.996	0.320	غير دالة عند 0.05
	أكثر من 10 سنوات	211		3.834	0.452			
نمط السلوك الفوضوي	10 سنوات فأقل	62	0.065	2.714	0.651	1.617	0.107	غير دالة عند 0.05
	أكثر من 10 سنوات	211		2.530	0.826			
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	62	0.061	3.287	0.338	1.138	0.256	غير دالة عند 0.05
	أكثر من 10 سنوات	211		3.220	0.426			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول السابق:

- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعد نمط السلوك الأوتوقراطي تساوي 0.539 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوي في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة لبعد نمط السلوك الأوتوقراطي تساوي 0.594 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.553 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة".
- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعد نمط السلوك الديمقراطي تساوي 0.128 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوي في التباين للمجموعتين، وعليه أن قيمة t المحسوبة تساوي 0.996 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.320 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة".
- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس لبعد نمط السلوك الفوضوي تساوي 0.065 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوي في التباين للمجموعتين، وعليه أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.617 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.107 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة".
- أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس للدرجة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 0.061 أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس وتساوي في التباين للمجموعتين، وعليه فإن قيمة t المحسوبة للاستجابة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 1.138 أصغر من 1.96 وهي قيمة t الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.256 وهي أكبر من

0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب العاملين بالمديريات أصحاب سنوات خدمة طويلة، وقد تتقارب سنوات خدمة بعضهم مع سنوات خدمة المدراء في تلك المديريات، وهذا يدفع الإدارة إلى انتهاج سلوك قيادي معين بحيث يتناسب مع تلك الفئة، فالثقافة الموحدة والرؤية المشتركة للعاملين والتي نشأت من خلال سنوات الخبرة الطويلة لهم، دفعت أن تكون استجاباتهم مقاربة في أداة الاستبانة، وأيضاً اللوائح والأنظمة والتعليمات تطبق على كافة العاملين دون استثناء، بحيث يعمل العاملون بالمديريات تحت ظروف واحدة تحكم الجميع دون تمييز، وأيضاً وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدراء وبين العاملين أنفسهم بغض النظر عن سنوات خدمتهم، دفعت في اتجاه أن تكون استجاباتهم متشابهة تجاه السلوك القيادي المقبول من الإدارة تجاه العاملين، وكذلك العاملون أصحاب سنوات الخدمة القليلة أو الكبيرة يقوموا بأداء مهامهم على أكمل وجه، وهذا يوحد الأسلوب القيادي المتبع من قبل الإدارة، وذلك يدفع في اتجاه أن تكون استجاباتهم مقاربة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (الجرائدة والمنوري، 2021)، (المعمري والشملي، 2021)، (عويس، 2021)، (عيسى والعطاوي، 2019)، (طيارة، 2018)، (عيسى، 2018)، (يوسف، 2017)، (زحاف وتيس، 2017)، (الشافعي، 2016)، (الغازمي، 2007)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (آدم ومحمد، 2020)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كان اتجاه الفروق لصالح أصحاب الفئة "سنة واحدة".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول نمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم - رئيس شعبة - مشرف - إداري)

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17): نتيجة اختبار "F" للفروق في تقديرات أفراد العينة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات

التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
المجال الأول: نمط السلوك الأوتوقراطي	بين المجموعات	4.160	3	1.387	5.512	0.001	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	67.674	269	0.252			
	الاجمالي	71.834	272				
المجال الثاني: نمط السلوك الديمقراطي	بين المجموعات	0.875	3	0.292	1.633	0.182	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	48.046	269	0.179			
	الاجمالي	48.921	272				
المجال الثالث: نمط السلوك الفوضوي	بين المجموعات	19.777	3	6.592	11.722	0.000	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	151.276	269	0.562			
	الاجمالي	171.053	272				
المحور ككل	بين المجموعات	2.755	3	0.918	5.784		دالة عند

0.05	0.001		0.159	269	42.708	داخل المجموعات
				272	45.462	الإجمالي

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3, 269) ومستوى دلالة 0.05=(2.6)، ومستوى دلالة 0.01=(3.78).

يتضح من الجدول السابق:

- أن قيمة F المحسوبة لبعده نمط السلوك الأوتوقراطي تساوي 5.512 أكبر من F الجدولية والتي هي 2.60 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.001 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؛ لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، وكانت النتائج وجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس قسم" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "رئيس قسم" ، ووجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس قسم" ، وكذلك وجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "إداري" .
- أن قيمة F المحسوبة لبعده نمط السلوك الديمقراطي تساوي 1.633 أصغر من F الجدولية والتي هي 2.60 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.182 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي" ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب العاملين بالمديريات بغض النظر عن مساهم الوظيفي يجمعون على أن النمط الديمقراطي هو السلوك الغالب على تصرفات المدراء نحوهم، وأن المدراء بشكل عام في كل المديريات يتحلون بالحكمة والصبر والمعاملة الحسنة بين العاملين، وعلى الرغم من وجود اختلاف في المسميات الوظيفية بين العاملين، إلا أن الانسجام والتواصل بينهم وبين المدراء أذاب الفوارق الوظيفية بينهم، ودفع المدراء أن يكونوا أكثر ديمقراطية في التعامل معهم.
- أن قيمة F المحسوبة لبعده نمط السلوك الفوضوي تساوي 11.722 أكبر من F الجدولية والتي هي 2.60 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؛ لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، وكانت النتائج فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس قسم" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس شعبة" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "رئيس شعبة" ، ووجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس قسم" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "إداري" ، وكذلك وجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "إداري" ، وأيضاً وجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "مشرف" .
- أن قيمة F المحسوبة للاستجابة الكلية لأبعاد نمط السلوك القيادي تساوي 5.784 أكبر من F الجدولية والتي هي 2.60 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.001 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لنمط السلوك القيادي السائد لدى المديرين بمديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؛ لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، وكانت النتائج وجود

فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس القسم" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس شعبة" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "رئيس شعبة" ، وكذلك وجود فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس القسم" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "إداري" ، وأيضاً هناك فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "رئيس الشعبة" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "رئيس الشعبة" ، وكذلك هناك فروق معنوية بين العاملين أصحاب المسمى الوظيفي "مشرف" والعاملين أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" ، وقد كان اتجاه الفروق لصالح "إداري" ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه من الممكن أن يواجه العاملون أصحاب المسميات الوظيفية المنخفضة المستوى كرئيس الشعبة والإداري أكثر من نمط قيادي يمارسه عليهم مدراؤهم، فتارة يستخدمون الشدة والتخويف وتارة يستخدمون المرونة والتقريب، وأحياناً يكونون متساهلين، وهم يفعلون ذلك بحجة مصلحة العمل، ذلك دفع أن تكون استجاباتهم لأداة الدراسة مرتفعة ومتقاربة، وكذلك العاملون أصحاب المسميات الوظيفية المرتفعة المستوى كرئيس القسم والمشرف، تعتبرهم الإدارة العليا صفوة العاملين داخل المديريات، فهم أصحاب شهادات عليا وسنوات خبرتهم طويلة، لذلك تقوم الإدارة العليا بتقريبهم منهم وتأخذ بأرائهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات داخل المديرية، فذلك دفع أن تكون استجاباتهم لأداة الدراسة منخفضة ومتقاربة خاصة فيما يتعلق ببعد نمط السلوك الأوتوقراطي وبعد نمط السلوك الفوضوي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة كل من (الجرادة والمنوري، 2021)، (يوسف، 2017)، (الشافعي، 2016)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لأنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- حث الإدارة العليا العاملين على إطلاق الأفكار الخلاقة والمبادرات الإبداعية والتي تكون في نطاق العمل.
- زيادة الثقة من قبل الإدارة العليا للعاملين من خلال تفعيل الرقابة الذاتية للعاملين، وإعطاء مزيد من الحريات والتفويض في المهام والأعمال الموكلة لهم.
- التعامل من قبل الإدارة العليا مع العاملين بمبدأ الشفافية والعدالة والموضوعية بعيداً عن الغثوية والحزبية والمصالح الشخصية.

- تعمل الإدارة العليا على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم.

بحوث ودراسات مقترحة:

- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات التالية:
- مقارنة بين واقع أنماط السلوك القيادي في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة بمحافظة غزة.
- واقع أنماط السلوك القيادي في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أثر أنماط السلوك القيادي على السعادة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالكلية الحكومية بمحافظة غزة.
- نمط السلوك الديمقراطي وعلاقته بالأمن الوظيفي من خلال تحفيز العاملين داخل مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

المراجع

المراجع العربية:

1. ابراهيم، فريدة (2015). علاقة أنماط السموك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة. رسالة ماجستير، قسم علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كمية العموم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. أبو الخير، سامي (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو حامد، خلود (2013). أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. أبو ناصر، فتحي (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
5. أحمد، ثابت (2019). التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة تأثير أنماط القيادة الإدارية بعملية صنع قرارات التغيير من وجهة نظر مدرسي وإداريي كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة الموصل - مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مجلد (15)، عدد (2)، ص 1406-1383.
6. أحمد، ميساء ومهدي، محمد (2012). السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم. مجلة العلوم الرياضية، مجلد (4)، عدد (4)، ص 283-258.
7. آدم، محمد ومحمد، عبد الواحد (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مجلد (2)، عدد (5)، ص 184-143.
8. بارود خالد، وآخرون (2015). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (16)، ص 140-99.
9. تامر، فاطمة الزهراء وشينون، كريمة (2019). فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري - دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. رسالة ماجستير، إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر.
10. الجرايدة، محمد والمنوري، سالم (2021). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار والهدف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (12)، ص 178-146.
11. الجمل، سمير (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (32)، ص 151-186.
12. الجميلي، مخلص (2008). تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي - دراسة تحليلية في جامعة الأنبار. رسالة دكتوراه، جامعة سانت أليمنتس العالمية، بريطانيا.
13. الحربي، نايف (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (29)، عدد (3)، ص 423-403.

14. حمادو، سولاف (2016). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية -دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة مسكيانة. رسالة ماجستير، تخصص إدارة والتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، أم البواقي، الجزائر.
15. الرقب، توفيق (2016). درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر-غزة، المجلد (3)، العدد (170)، ص 659-712.
16. زحاف، محمد، وتيس، عبد المالك (2017). "السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد (47)، ص 87-128.
17. سليم، أشرف (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
18. الشافعي، نضال (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
19. شاهين، نرمين (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
20. الشحنة، عبد المنعم (2019). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين-دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية-جامعة بور سعيد، العدد (29)، ص 72-176.
21. شرقي، رابح (2010). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، ولاية المسيلة، الجزائر.
22. شلح، بشير (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية -محافظات غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
23. طيارة، عبير (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الأردن.
24. العازمي، عايض (2007). أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء أقسام المواد التعليمية في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، البلقاء، الأردن.
25. عاشور، محمد (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق، مجلد (28)، عدد (3)، ص 355-390.
26. عبد اللطيف، عربي والأزهر، ضيف (2022). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد (10)، عدد (1)، ص 64-78.

27. عبد الله، الفهيدى (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن.
28. عبد الواحد، مؤمن (2015). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد (5)، عدد (2)، ص 377-422.
29. علقم، اسماعيل (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
30. العنزى، أحمد (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
31. عويس، بثينة (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (29)، عدد (1)، ص 157-180.
32. عيسى، إيمان (2018). أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن. رسالة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
33. عيسى، إيمان والعتاوي، عارف (2019). أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (10)، عدد (27)، ص 194-208.
34. فليه، فاروق وعبد المحيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
35. لبي، عائشة وقرافية، نادية (2018). النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقبة. رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.
36. مسغوني، ابراهيم وتاوريريت، نور الدين (2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين-دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (5)، عدد (3)، ص 288-305.
37. المصري، رفيق (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد (15)، عدد (1)، ص 623-661.
38. المعمري، محمد والشملبي، علي (2021). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (5)، عدد (20)، ص 319-368.
39. ميروح، عبد الوهاب (2010). السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية-السوناريك-وحدة فرجيوة - ميله. رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر.
40. وزارة التربية والتعليم (2017). قانون التعليم العام، مادة (23).

41. يوسف، جاسم (2017). الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق. رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

References (Arabic and English):

1. Abdel Latif, Arabi and Al-Azhar, guest (2022). Leadership styles and their impact on organizational loyalty - a field study in the Directorate of Commerce in the Valley. **Journal of Social Studies and Research**, Vol. (10), No. (1), pp. 64-78.
2. Abdel Wahed, Moamen (2015). Obstacles to women's practice of leadership behavior in the Palestinian ministries in the Gaza Strip. **Palestine University Journal for Research and Studies**, Vol. (5), No. (2), pp. 377-422.
3. Abdullah, Al Fahidi (2009). The prevailing leadership behavior patterns among the directors of education departments in Taiz Governorate in the Republic of Yemen and its relationship to the organizational climate from the point of view of the heads of departments working with them. **Master's Thesis**, Specialization in Educational Administration and Leadership, College of Educational Sciences, Middle East University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
4. Abu al-Khair, Sami (2013). Leadership styles of secondary school principals in Gaza governorates and their relationship to administrative creativity from their point of view. **Master's Thesis**, Department of Fundamentals of Education - Educational Administration, College of Education, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.
5. Abu Hamed, Kholoud (2013). Patterns of leadership behavior among physical education teachers for the upper basic stage in the governorates of the northern West Bank. **Master's Thesis**, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
6. Abu Nasser, Fathi (2008). **Introduction to Educational Administration**. Amman: Dar Al Masirah.
7. Adam, Mohamed and Mohamed, Abdel Wahed (2020). School administrative leadership styles prevailing among principals of Arab Islamic secondary schools in N'Djamena from the point of view of a sample of teachers. **The Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health**, Vol. (2), No (5), pp. 143-184.
8. Ahmed, Maysa and Mahdi, Muhammad (2012). Leadership behavior and its relationship to administrative organization among the principals of middle schools in Baquba Center from the point of view of their teachers. **Journal of Mathematical Sciences**, Vol. (4), No. (4), pp. 258-283.
9. Ahmed, Thabet (2019). Predicting resistance to change in terms of the impact of administrative leadership styles on the process of making change decisions from the point of view of teachers and administrators of colleges and departments of physical education and sports sciences. **Mosul University - College of Basic Education Research Journal**, Vol. (15), No. (2), pp. 1383-1406.
10. Al-Anazi, Ahmed (2014). The impact of leadership styles on decision-making under conditions of environmental turmoil - an applied study on Kuwaiti industrial companies. **Master's Thesis**, Department of Business Administration, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
11. Al-Azmi, Ayed (2007). Patterns of leadership behavior among the heads of educational materials departments in schools in the State of Kuwait from the point of view of teachers. **Master's Thesis**, College of Higher Educational Studies, Amman Arab University for Graduate Studies, Al-Balqa', Jordan.

12. Al-Harbi, Nayef (2021). Administrative leadership styles in public education schools in the Qassim region and its relationship to teachers' job burnout. **Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**, Vol. (29), No. (3), pp. 403-423.
13. Al-Jaraydah, Muhammad and Al-Manouri, Salem (2021). The degree to which educational supervisors practice leadership styles according to the path and goal theory and its relationship to the creative behavior of teachers in the Governorate of South Al Batinah in the Sultanate of Oman. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, No. (12), pp. 146-178.
14. Al-Jumaily, Mukhlis (2008). The effect of some environmental factors on leadership behavior - an analytical study at the University of Anbar. **Ph.D. Thesis**, St. Elements International University, UK.
15. Al-Maamari, Muhammad and Al-Shamli, Ali (2021). Leadership styles of post-basic school principals and their relationship to teachers' burnout in North Al Batinah Governorate. **The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**, Vol. (5), No. (20), pp. 319-368.
16. Al-Masry, Rafeeq (2007). The prevailing leadership style in the presidency of Al-Aqsa University as seen by university employees. **Journal of the Islamic University - Human Studies Series**, Vol. (15), No. (1), pp. 623-661.
17. Alqam, Ismail (2013). The relationship between the leadership style of governmental secondary school principals and the motivation of teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the teachers' point of view. **Master's Thesis**, College of Education, Birzeit University, Palestine.
18. Al-Raqab, Tawfiq (2016). The degree of leadership behavior practice among students of the Preparatory Year Deanship at King Saud University. **Journal of the College of Education - Al-Azhar University - Gaza**, Vol. (3), No. (170), pp. 659-712.
19. Ashour, Muhammad (2012). The degree of faculty members' perception of the leadership style practiced by the heads of academic departments at Yarmouk University. **Damascus University Journal**, Vol. (28), No. (3), pp. 355-390.
20. Baroud Khaled, et al (2015). The leadership style of primary school principals in the Gaza Strip and its role in dealing with school crises. **Journal of Scientific Research in Education**, No. (16), pp. 99-140.
21. Cluett, Susan (2017). Leadership Strategies for Adapting to Changes in Ontario Colleges: Tensions, Dilemmas, and Opportunities for Continuing Education Deans/Administrative Leaders, **Doctorate Thesis**, Education Faculty, Western University, Canada.
22. El-Gamal, Samir (2014). The prevailing leadership styles among officials in the directorates of education in the Hebron governorate and its impact on the development of creative thinking of subordinates. **Al-Quds Open University Journal for Research and Studies**, No. (32), pp. 151-186.
23. El-Shafei, Nidal (2016). The role of leadership styles in promoting social responsibility in the education directorates in Gaza governorates. **Master's Thesis**, Department of Leadership and Management, Joint Graduate Program of the Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
24. Fleih, Farouk and Abdel-Majid, El-Sayed (2005). **Organizational behavior in the management of educational institutions**. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
25. Hamadou, Solaf (2016). Patterns of educational leadership and its relationship to job satisfaction among primary school teachers - a field study in the elementary schools of Miskiana district. **Master's Thesis**, Specialization in Management and Administration in Education, Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, University of Larbi Ben M'hidi-Oum El Bouaghi, Oum El Bouaghi, Algeria.

26. Ibrahim, Farida (2015). The relationship of the principal's leadership behavior patterns to the level of organizational loyalty among secondary education teachers - a field study on a sample of secondary education teachers in the Wilayat of Biskra. **Master's Thesis**, Department of Psychology, Department of Social Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
27. Issa, Iman (2018). Subordinates' behavior patterns and their relationship to academic leaders' behavior patterns as perceived by faculty members in northern Jordan universities. **PhD Thesis**, College of Education, Department of Administration and Educational Principles, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
28. Issa, Iman and Al-Atawi, Aref (2019). Behavior patterns of leaders as perceived by faculty members in the universities of northern Jordan and their relationship to some variables. **Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies**. Vol. (10), No. (27), pp. 194-208.
29. Kshirsagar, Shridhar & Ramgade, Atul (2021). A study of Impact of Leadership Styles on Employee Motivation. **Wesleyan Journal of Research**, Vol.(14), No.(1), pp. 103-106.
30. Labbi, Aisha and Qaraifa, Nadia (2018). The prevailing leadership style within the institution and its relationship to decision-making - a field study of a sample of employees in the municipality of Al-Ruqaiba. **Master's Thesis**, Department of Social Sciences, Faculty of Social and Human Sciences, University of Martyr Hamma Lakhdar - El Oued, Algeria.
31. Masghouni, Ibrahim and Tauriret, Noureddine (2019). Leadership styles of primary school principals and their impact on teachers' achievement motivation - a field study in primary schools in El Wadi state. **Journal of Psychological and Educational Sciences**, Vol. (5), No. (3), pp. 288-305.
32. Mehdinezhad, Vali & Sardarzaahi, Zaid (2015). A study of the Leadership Behaviors Reported by Principals and Observed by Teachers and its Relation with principals Management Experience. **ERIES Journal**, Vol. (8), No. (2), pp. 48-53.
33. Ministry of Education (2017). **Public Education Law**, Article (23).
34. Mirouh, Abdel Wahab (2010). Leadership behavior and its relationship to workers' motivation - a field study at the National Institution - Sonarik - Farjiwa Unit - Mila. **Master's Thesis**, Department of Psychology, Educational Sciences and Orthophonia, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mentouri University of Constantine, Constantine, Algeria.
35. Nidadhavolu, Akhila (2018). Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment—A Study in the Construction Sector in India. **Master Thesis**, The Faculty of the School of Engineering and Applied Sciences, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, USA.
36. Owais, Buthaina (2021). Leadership styles of school principals in public secondary schools and their impact on teachers' behavior and their point of view. **Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**, Vol. (29), No. (1), pp. 157-180.
37. Selim, Ashraf (2009). Leadership behavior and its relationship to the organizational climate among government secondary school principals in the northern West Bank governorates from the point of view of their teachers. **Master's Thesis**, Educational Administration Program, College of Studies, An-Najah University, Nablus, Palestine.
38. Shaheen, Nermin (2013). Leadership styles of government school principals in Gaza governorates and their relationship to promoting a culture of achievement. **Master's Thesis**, Department of Fundamentals of Education - Educational Administration, College of Education, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.

39. Shallah, Bashir (2015). Leadership styles and their relationship to job burnout from the point of view of doctors working in the Palestinian Ministry of Health - Gaza governorates. **Master Thesis**, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Deanship of Graduate Studies, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
40. Sharqi, Rabeh (2010). The leadership style of principals and its relationship to achievement motivation among primary school teachers. **Master's Thesis**, Department of Psychology, Education and Artovonia, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mentouri University Constantine, M'Sila State, Algeria.
41. Shohni, Abdel Moneim (2019). Prevalent leadership styles among principals of primary schools in Port Said Governorate and its relationship to teachers' job satisfaction - a field study. **Journal of the College of Education - Port Said University**, No. (29), pp. 72-176.
42. Suong, Huynh & Thanh, Do & Dao, Truong (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. **Journal of Asian Finance- Economics and Business**, Vol. (6), No. (1) , pp. 273-280.
43. Tamer, Fatima Al-Zahra and Chinon, Karima (2019). The effectiveness of leadership behavior in managing occupational pressures for human resources - a case study in the Batmetal Foundation in Ain Defla State. **Master's Thesis**, Human Resources Management, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Djilali Bounama, Ain Defla, Algeria.
44. Tayra, Abeer (2018). Educational leadership styles of principals of private primary schools in the capital Amman governorate and its relationship to teachers' motivation towards work. **Master's Thesis**, Middle East University, College of Educational Sciences, Department of Administration and Curricula, Amman, Jordan.
45. Thu, Pham & Pillay, Hitendra & Mergler, Amanda (2017). Leadership styles of Vietnamese higher education leaders: Transformational, transactional, or laissez-faire. **Can Tho University Journal of Science**, Vol.(7), pp. 126-137.
46. Yesuraja Maria & Yesudian Blesso(2013). A study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors. **Indian Journal of Research**, Vol (2), No. (12), pp. 140-142.
47. Youssef, Jassem (2017). Leadership styles and their impact on job stability: A case study of the Directorate of Education in Mafraq Governorate. **Master's Thesis**, Department of Public Administration, College of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
48. Zahaf, Mohamed, and Tais, Abdelmalek (2017). Leadership behavior and its relationship to achievement motivation among the employees of the sports institution. **Journal of Human Sciences**, No. (47), pp. 87-128.