

عنوان البحث

**الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية
التعليمية من وجهة نظر المعلمين**

د. إبراهيم علي احمد طلافحة¹ د. فراس محمود بني يونس²

¹ وزارة التربية والتعليم/ الأردن

بريد الكتروني: Talafha82@yahoo.com

² قسم التربية الخاصة والارشاد النفسي، جامعة عجلون الوطنية

بريد الكتروني: firas.r86@hotmail.com

HNSJ, 2021, 2(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj21120>

تاريخ القبول: 2021/10/12م

تاريخ النشر: 2021/11/01م

المستخلص

تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (221) معلم ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وأخرا المتسيب أو المتساهل. كما بينت النتائج أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على العملية التعليمية، فقد بينت ان معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية على النمط القيادي وسير العملية التعليمية. واستنتج الباحثان من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس، ومحاولة تحسينه لسير العملية التعليمية نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية.

RESEARCH ARTICLE**STYLES OF LEADERSHIP FOR SCHOOL PRINCIPALS AT PUBLIC SECONDARY SCHOOLS AND THEIR IMPACT ON THE EDUCATIONAL PROCESS FROM THE TEACHERS POINT VIEW.****Ibrahim Ali Ahmed Talafha¹****Fras Mahmoud Bani Younus²**¹ Ministry of Education, Jordan

Email: Talafha82@yahoo.com

² Aglon National University

Email: fras.r86@hotmail.com

HNSJ, 2021, 2(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj21120>**Published at 01/11/2021****Accepted at 12/10/2021****Abstract**

This study tackles the Styles of Leadership for School Principals at Public Secondary Schools and their Impact on the Educational Process from the Teachers point view. The survey consists of (221) teachers: males and females. Its results have shown that the most followed style is the democratic one, then the autocratic and finally the free rein or laissez fair style. The results have also shown that there is an impact with a statistical indicator for the leadership style on the educational process. It shows that teachers working at schools run by principals following the autocratic style have a great tendency towards absenteeism under no authentic reasons and they are obsessed with a desire to transit from the school. These teachers are the most committed ones to the time of the classes. However, this style is followed by the free rein or laissez fair and the democratic styles. The results have also shown that there is no impact of gender, experience, and the academic degree on the leadership style and the educational process. From these results, the researcher has found out that school principals should reconsider the leadership style adopted at some schools and try to better it for the sake of the educational process.

Key Words: leadership, leadership styles.

المقدمة:

يعتبر وجود قادة تربويين يسيرون بالمؤسسة التربوية الى الأمام ويدفعون العملية التعليمية نحو الأفضل (البدرى، 2001) من خلال ممارستهم للعمل الإداري بأساليب قيادية محفزة داعمة للمعلمين وعلاقه مبنية على مبدأ الاحترام للرأي والرأي الآخر متقبلاً منهم الانتقاد برحابة صدر مشاركاً لهم في اتخاذ القرارات، مرغباً في العمل لا مرهباً (نشوان ونشوان، 2004)، باستخدام كافة الطرق والوسائل المتقدمة والمتاحة لتحقيق الهدف من التعليم الا وهو الارتقاء بالمجتمعات لمواكبة كل حديث، يعتبر امر ضروري في ظل التطورات الحديثة والسريعة في المنظومة التربوية، والمؤسسات التعليمية هي من اكثر المتأثرين بسلسلة التغيرات السريعة التي طرأت على مجالات الحياة، كيف لا وهي أكثر المؤسسات تفاعلياً واتصالاً مع المنظومة المجتمعية بكافة أطيافها، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر قيادة مدرسية تؤمن بالتغيير والتحديث وُجلى اهتمامها إعداد مواردها البشرية، فالطالبة تعدهم للحياة التي تنتظرهم والمعلمين تدفعهم للإيمان بان الثروة الحقيقية لبناء الأمم هي بين أيديهم فلا بد ان نسير بهم على الطريق الصحيح، ويشير (عياصرة، والفاضل، 2006) أن المؤسسات التربوية تعد أداه حيوية في المجتمعات الإنسانية وهي العنصر القادر على مواجهة التغيرات والتحولت المعاصرة.

وقد أولت الكثير من الدول ومنها الأردن اهتماماً خاصاً للإدارة المدرسية وتحسين فعاليتها (الطعاني، 1999)، وقد أشارت البحوث التربوية والنفسية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتترانها بنجاح، وتطوير المؤسسات التربوية وتجويد التعليم (العمرى، 2003).

وأهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية وحظيت بكثير من الدراسات، فقد أشار عساف (2005) أن المدير الفعال هو الذي يمارس نمط إيجابي فعال في المناخ التربوي بوجه عام والمعلمين بوجه خاص مما ينعكس إيجابياً على الطلبة.

إن الصفات أو السمات التي نسعى أن تتوفر في قياداتنا التربوية والتي تعكس انماطهم القيادية التي يمارسونها في ادارة المؤسسات التعليمية هي مفتاح ابواب التقدم والنجاح والرقي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية وأثرها على سير العملية التعليمية والتي تمثلت في هذه الدراسة في إنعكاس نمط القائد التربوي على العملية التعليمية من خلال سلوكيات المعلمين المتأثرين بنمط القيادة التربوية التي يعملون بظلمها في محافظة عجلون .

مشكلة الدراسة

يجمع المهتمون ان المؤسسات التعليمية هي اللبنة الأساسية الأولى في إعداد الأجيال للمستقبل، ومن خلال تجربتي في إدارة احدى المؤسسات التربوية واطلاعي على العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة للقائد التربوي المتبع وسلوكيات المعلمين وبالتالي سير العملية التعليمية، والمتمثلة في هذه الدراسة بالسلوكيات التي يمارسها القائد التربوي كلا حسب نمطه وسلوكه وأثرها على سلوكيات المعلمين ومن وجهة نظرهم، جاءت هذه الدراسة للتركيز على اهمية انتقاء النمط القيادي للقادة التربويين الذي يساعدهم فيرفع مستوى مؤسساتهم التربوية وفق سلوكيات

تدفع معلمهم نحو العمل، بما يمتلك القائد التربوي من سلوكيات مؤثرة بكافة الأفراد الموجودين معه لرسم معالم مستقبل مشرق للأجيال القادمة.

اسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الاجابة على الاسئلة التالية:

1- ما هي الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما هي الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

1- التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية.

أهمية الدراسة

تتمركز أهمية هذه الدراسة في لفت نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون إلى أهمية النمط القيادي الذي يمارسونه في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم وأثره على سير العملية التعليمية، بهدف تحسينها لتصبح عملية جاذبة لا منفرة للمعلم والطالب على حد سواء، فالتعليم مهنة نسعى لتطويرها من خلال قادتتها، وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن أكثر أنماطها انتشاراً وأثرها على العملية التعليمية ووضعها في المسار الصحيح، إذ ركزت هذه الدراسة على الكشف عن سلوكيات مديري المدارس المؤثرة على معلمي المرحلة الثانوية وبالتالي تأثير ذلك على سير العملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة

القيادة: عرفها العديد من المهتمين أنها قدرة الفرد على التوجيه والإرشاد لشخص أو جماعة وتحفيزهم للوصول إلى الأهداف (ليكرت).

وقد عرفها عياصرة (2006) بأنها سلوك يقوم به فرد يوجه به الجماعة عند القيام بنشاط معين.

وقد عرفها عريفج (2007) أنها محاولة استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ويعملون على تحقيقه.

النمط الديمقراطي: عرفه حمادات (2007) بأنه القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز

الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات لهم.

النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري): عرفه حمادات (2007) القيادة التي تقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الفرض والتخويف لتنفيذ الأوامر.

النمط المتسيب المتساهل: عرفه أبو النصر (2009) أنه القيادة الفوضوية التي لا تتدخل في مجريات الأمور بحيث يترك القائد الحرية للتابعين.

التعريفات الاجرائية

القيادة المدرسية: هي القدرة على التي يمتلكها مدير المدرسة في توجيه وتحفيز المعلمين للعمل على تحقيق الأهداف لرفع مستوى العملية التعليمية للمستوى المطلوب.

النمط القيادي: السلوك القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة لتسير العملية التعليمية وتمثل بهذه الدراسة بثلاث أنماط هي الديموقراطي، الأوتوقراطي، والمتسيب.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية في عجلون الكبرى وذلك لتشابه الظروف التعليمية والاجتماعية للمعلمين ومديري المدارس وهي المدارس التابعة لمركز المحافظة للعام الدراسي 2021/2020م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعنى القيادة التربوية بالعملية التعليمية وسيرها في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المشتركة لجميع مكوناتها، وقد عرفها البدري (2005) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، موظفا مصادر قوته القيادية في التأثير بسلوك الآخرين، حيث يقوم مدير المدرسة بتوجيه الأفراد من دافع نمطه القيادي الذي يتميز ويؤمن به وبمهامه التي يتميز بها، بتوجيه واقناع من يشاركه في العمل بقبول الأهداف العامة والخاصة وحثهم على تحقيقها، وتتصف القيادة بأنها عملية ديناميكية تعبر عن علاقة الرئيس بالمرؤوس أي أنها علاقة إنسانية مؤثرة في سلوك الآخرين (عباس وبركات، 1979)، ويصنف (البدري، 2005) مهارات القائد التربوي الى ثلاث هي:

1-المهارات التصورية والمتعلقة بالأبداع والابتكار والتي تساعده في التخطيط.

2-المهارات الفنية والمتعلقة بالأساليب والمهارات الفنية والتي ترتبط بالجانب العملي للإدارة.

3-المهارات الإنسانية وتتعلق بمهارات القائد في التواصل مع الآخرين ودفعهم إلى العمل دون قهر أو اجبار.

ويؤكد التربويين أن إيمان القائد التربوي بنظريه قيادية دون غيرها، وتطبيقها تعكس نمطه القيادي،

وقد حدد (السعود، 2009) النظريات التالية للقائد:

نظرية الرجل العظيم: وتطلق من أن القائد يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من إحداث التغييرات وهذه المواهب لن يجدها في اتباعه (البدري 2005).

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

النظرية الوظيفية: تقوم على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف حيث تؤكد أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعلي بين الشخصية والموقف (البدري، 2005).

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

النظرية التفاعلية: ويرى أصحابها أن عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز دور القائد (عريفج، 2007). مما سبق ندرك أن تبني القائد وإيمانه بإحدى هذه النظريات دون غيرها يعكس النمط القيادي الذي يوظفه في إدارة شؤون المؤسسة التعليمية التي يرأسها، وهناك عدد من الأنماط القيادية والتي تعتبر الأكثر شيوعاً وهي:

النمط التسلطي أو الأوتوقراطي (The Autocratic Style): وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رايه ولا يسمح بالناقاش، ويكون منعزلاً عن مجموعته وان السلطة له لا لغيره ويظهر العداء لكل من يخالفه الرأي (عطوي، 2001)، كما أن هذا النمط يعكس سلبيته على الأفراد التابعين ويؤمن أن العمل مرهون به وإذا ما تغيب اضطرب العمل (أسعد، 2004).

النمط الديمقراطي (The Democratic Style): وهو مبدا المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملئ ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الآخرين، متعاون مبدع ومبتكر (حسان والعجمي، 2007).

النمط المتسبب المتساهل (Laissez Faire Style): يتميز هذا النمط من القادة بالتخلي عن أدوارهم في تحمل المسؤولية والمتابعة للتابعين ويقوم هو بدور الوسيط حيث يمد التابعين بالمعلومات وترك المبادرة لهم والاكتفاء بنقل النتائج إلى السلطة العليا (عريفج، 2007)، يطلق الحرية للعاملين لأنه غير قادر على اتخاذ القرار أو نتيجة لعدم معرفته، فيشعر العاملون بالضيق والاحباط وعدم الاحترام للقائد وهو أقل أنماط فاعلية (حمادات، 2007).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

في دراسة بعنوان نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة أجراها مغاري (2009) بينت النتائج أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد تلاه النمط الأوتوقراطي، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وصنع القرار، في حين بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين تقديرات العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها شحادة (2009) بعنوان العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأنماط الاتصال تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية.

أجريت عياصرة (2004) دراسة عن العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين أظهرت أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي ثم الأوتوقراطي وأخيراً المتسيب لصالح الذكور والأوتوقراطي يعزى للخبرة، كما بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين الأوتوقراطي والنمط التسيبي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم.

وفي دراسة أجراها الطويل (1992) بعنوان أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن، توصل فيها الباحث أن المعلمون وصفوا سلوك مديريهم بالإنسانية في العمل ومنخفض في العمل.

وفي دراسة القيسي (1988) بعنوان أنماط القيادة الإدارية السائدة لمديري المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، توصل فيها أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً، وأن هناك علاقة دالة بين متغيري الخبرة والتدريب للمدير والنمط القيادي له.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: جادوت (Leadership Style Organization Politica (Eran Vigoda- GADOT, 2007) and Employees Performance) هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية واداء الموظفين وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي والاداء الوظيفي للعاملين.

دراسة لي و تشونغ (Lee & Chuang, 2005): (The Impaxt of Leadership on Stress and Turnover Intention-Taiwan Insurance Industry as an Example) هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية للقادة والسمات الشخصية للتابعين وبينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي وضغط العمل ومعدل دورانهم.

دراسة هواكنز (HAWKINS) تناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين وكانت نتائجها ان النمط القيادي لمدير المدرسة له أهمية كبرى في المناخ العام وبينت ان كلما كان السلوك من النمط الداعم يكون المناخ اكثر انفتاحاً.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج المسحي معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لغايات التوصل إلى النتائج ملحق رقم (1).

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة عجلون.

عينة الدراسة: شملت الدراسة معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى ذكور وإناث وقد بلغ عدد معلمي المدارس المذكورة (221) معلمو معلمة وبين جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
39.8	88	ذكر	الجنس
60.2	133	انثى	

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
ولبيان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين جدول (2).

جدول (2)

النمط	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديمقراطي	150	67.9	3.47	.543
أوتوقراطي	48	21.7	3.00	.492
متساهل	23	10.4	2.57	.645

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سير العملية التعليمية في المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى من وجهة نظر المعلمين جدول (3)

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر النمط القيادي على سير العملية التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
1.035	3.15	150	ديمقراطي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
.544	3.71	48	أوتوقراطي	
.846	3.48	23	متساهل	
.956	3.31	221	المجموع	
.702	2.67	150	ديمقراطي	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
.546	3.00	48	أوتوقراطي	
.706	2.96	23	متساهل	
.685	2.77	221	المجموع	
.873	2.70	150	ديمقراطي	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.778	2.77	48	أوتوقراطي	
.714	2.65	23	متساهل	
.835	2.71	221	المجموع	

0.880	2.49	150	ديمقراطي	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
0.794	2.92	48	أوتوقراطي	
0.947	2.48	23	متساهل	
0.883	2.58	221	المجموع	
0.959	2.67	150	ديمقراطي	ارغب في الانتقال من مدرستي
0.841	2.88	48	أوتوقراطي	
0.846	2.48	23	متساهل	
0.926	2.70	221	المجموع	
1.067	2.61	150	ديمقراطي	التزم بمواعيد الحصص الصفية
1.038	2.67	48	أوتوقراطي	
0.982	2.65	23	متساهل	
1.048	2.63	221	المجموع	

يبين الجدول (3) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (4).

جدول (4)

تحليل التباين الاحادي لأثر النمط القيادي على العملية التعليمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.001	6.886	5.974 .868	2 218 220	11.948 189.129 201.077	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
.005	5.479	2.470 .451	2 218 220	4.941 98.290 103.231	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحيانا
.826	.192	.135 .703	2 218 220	.270 153.197 153.466	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون أطلب مني
.012	4.496	3.401 .756	2 218 220	6.802 164.899 171.701	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.207	1.586	1.353 .853	2 218 220	2.705 185.982 188.688	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	ارغب في الانتقال من مدرستي
.948	.053	.059 1.108	2 218 220	.117 241.457 241.575	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التزم بمواعيد الحصص الصفية

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحيانا، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر النمط القيادي على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي:

متساهل	ديمقراطي	المتوسط الحسابي	النمط القيادي	
		3.15	ديمقراطي	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
	*.56	3.71	أوتوقراطي	
.23	.32	3.48	متساهل	
		2.67	ديمقراطي	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
	*.33	3.00	أوتوقراطي	
.04	.29	2.96	متساهل	
		2.49	ديمقراطي	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
	*.42	2.92	أوتوقراطي	
*.44	.02	2.48	متساهل	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية.

ولبيان أثر النمط على سير العملية التعليمية حسب متغيرات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية والنمط القيادي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة وتحليل التباين الاحادي لمتغيري الدرجة العلمية والنمط القيادي، والجدول (6) توضح ذلك.

أولاً: متغير الجنس

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" حسب متغير الجنس

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الفقرات باستثناء ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.060	219	-1.891	.908	3.16	88	ذكر	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
			.977	3.41	133	انثى	
.890	219	-.139	.643	2.76	88	ذكر	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
			.714	2.77	133	انثى	
.219	219	1.233	.730	2.80	88	ذكر	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			.897	2.65	133	انثى	
.015	219	2.459	.830	2.76	88	ذكر	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.901	2.47	133	انثى	
.489	219	.693	.900	2.75	88	ذكر	أرغب في الانتقال من مدرستي
			.945	2.66	133	انثى	
.633	219	.478	.991	2.67	88	ذكر	التزم بمواعيد الحصص الصفية
			1.087	2.60	133	انثى	

ثانياً: سنوات الخبرة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" حسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
.072	219	1.807	.808	3.48	66	أقل من 10 سنوات	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
			1.005	3.23	155	عشر سنوات فأكثر	
.792	219	.264	.795	2.79	66	أقل من 10 سنوات	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
			.635	2.76	155	عشر سنوات فأكثر	
.391	219	-.859	.905	2.64	66	أقل من 10 سنوات	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			.805	2.74	155	عشر سنوات فأكثر	
.055	219	-1.929	.928	2.41	66	أقل من 10 سنوات	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.856	2.66	155	عشر سنوات فأكثر	
.634	219	.477	1.012	2.74	66	أقل من 10 سنوات	أرغب في الانتقال من مدرستي
			.890	2.68	155	عشر سنوات فأكثر	
.441	219	-.772	1.055	2.55	66	أقل من 10 سنوات	التزم بمواعيد الحصص الصفية
			1.046	2.66	155	عشر سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الفقرات.

ثالثاً: الدرجة العلمية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الدرجة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.758	3.65	48	بكالوريوس	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
1.068	3.24	72	دبلوم عال	
.982	3.34	50	ماجستير	
.858	3.06	51	دكتوراه	
.956	3.31	221	المجموع	
.789	2.88	48	بكالوريوس	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
.643	2.85	72	دبلوم عال	
.667	2.62	50	ماجستير	
.642	2.71	51	دكتوراه	
.685	2.77	221	المجموع	
.915	2.81	48	بكالوريوس	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.732	2.67	72	دبلوم عال	
1.033	2.56	50	ماجستير	
.654	2.82	51	دكتوراه	
.835	2.71	221	المجموع	
.834	2.33	48	بكالوريوس	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.855	2.53	72	دبلوم عال	
.939	2.66	50	ماجستير	
.865	2.82	51	دكتوراه	
.883	2.58	221	المجموع	
.922	2.79	48	بكالوريوس	أرغب في الانتقال من مدرستي
.883	2.60	72	دبلوم عال	
1.048	2.62	50	ماجستير	
.865	2.82	51	دكتوراه	
.926	2.70	221	المجموع	
.996	2.67	48	بكالوريوس	التزم بمواعيد الحصص الصفية
1.124	2.57	72	دبلوم عال	
1.110	2.46	50	ماجستير	
.903	2.84	51	دكتوراه	
1.048	2.63	221	المجموع	

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (9).

جدول (9) تحليل التباين الاحادي لأثر الدرجة العلمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.018	3.416	3.023 .885	3 217 220	9.068 192.009 201.077	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
.180	1.643	.764 .465	3 217 220	2.293 100.938 103.231	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	يتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً
.326	1.160	.807 .696	3 217 220	2.422 151.044 153.466	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.040	2.827	2.153 .761	3 217 220	6.458 165.243 171.701	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.454	.877	.753 .859	3 217 220	2.260 186.428 188.688	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	أرغب في الانتقال من مدرستي
.294	1.246	1.363 1.094	3 217 220	4.090 237.485 241.575	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التزم بمواعيد الحصص الصفية

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للدرجة العلمية في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الدرجة العلمية على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير

الكتابي وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه
الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي	بكالوريوس	3.65			
	دبلوم عال	3.24	*.41		
	ماجستير	3.34	.31	.10	
	دكتوراه	3.06	*.59	.18	.28
ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي	بكالوريوس	2.33			
	دبلوم عال	2.53	.19		
	ماجستير	2.66	.33	.13	
	دكتوراه	2.82	*.49	.30	.16

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من جدول (10) الآتي:

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من جهة وكل من دبلوم عال، ودكتوراه من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس في الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس ودكتوراه وجاءت الفروق لصالح دكتوراه في ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

مناقشة نتائج الدراسة

أولا النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المدارس. حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي (3.47) وتلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.00) وفي الدرجة الأخيرة النمط المتساهل. ومن وجهة نظر الباحثان أنه في ظل الظروف التي نعيشها ومن انعكاس الواقع الاجتماعي للمجتمعات أصبح مديري المدارس أكثر اندفاعاً وإيماناً بالعمل لن ينجح ولن تسير المؤسسات التعليمية وفق متطلبات العصر إلا باحترام الرأي والآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق والتركيز على العلاقات الإنسانية، فالقائد الذي يمتلك المهارات الإنسانية الدافعة للعمل دون قهر، يتقن التواصل بمهاره وهذا ما أكدته نتائج الدراسة.

ولبيان أثر النمط القيادي على سير العملية التعليمية في المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المعلمين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سير العملية التعليمية في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر المعلمين جدول (3) حيث يظهر تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (4) ويظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو مبين في الجدول (5). الذي يتبين منه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والمتساهل وجاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم إنجازي للعمل أحياناً،

وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

يستنتج الباحثان من النتائج السابقة لأثر النمط القيادي على سير العملية التعليمية ان هناك عدد من السلوكيات التي يمارسها القائد التربوي تدفع بالمعلمين نحو سلوكيات تؤثر سلبا على سير العمل في المؤسسة التعليمية ومنها كما تبين من نتائج التحليل التي بينت ان النمط الأوتوقراطي في القيادة والتي تميل الى التقليدية العلمية لصاحبها فريدريك تايلور (الطويل، 1997). وخاصة في عملية الاتصال فطرق التواصل الكتابية وابتداع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل تؤكد نفور المعلمين وعدم رغبتهم في العمل، ولا بد من الاشارة ان القائد التربوي ومن وجهة نظر الباحثان في كثير من المواقف الإدارية يستطيع ان يمارس اكثر من نمط قيادي وحسب الموقف المتبنى للنظرية الموقفية والتي تقوم على ان القائد قد ينجح في موقف دون اخر وهذا ما تؤكد نتائج الدراسة حيث اظهرت تفهم مديري النمط الأوتوقراطي عدم انجاز الاعمال في موعدها أحيانا.

كما اظهرت النتائج ان النمط الديموقراطي جاء في الدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.15) حيث قلت نسبة استخدامه للطرق الكتابية في التواصل وكذلك ابتداع المعلمين الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل كيف لا وهذا النمط يمتاز بميله الى الإيمان بالعلاقات الإنسانية وتفهم المرؤوسين واحترام رايهم، وجميعها تدفع المعلمين الى العمل برغبة .

أما النمط المتساهل وهو القائد الضعيف ولا يملك رغبة في القيادة وتحمل مسؤولية القرارات جاء في الدرجة الثانية بين مديري المدارس الثانوية في عجلون الذين يفضلون الاتصال الكتابي، الا ان معلميه لا يبتدعون أسباب وهمية للغياب فهم متأكدون من عدم المتابعة والنتائج تؤكد ان رغبة المعلمين كذلك في الانتقال من المدرسة جاءت الأقل بين جميع الأنماط فلا مسائلة عند التغيب عن العمل من قبل مديرهم، بل المهم إرضاء العاملين لضمان الوقوف الى جانبه، كما ان العملية التعليمية يمكن ان تسير دون تخطيط، ويتجنب اتخاذ القرار لوحدة لعدم رغبته في تحمل النتائج.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حسين المنبع، 2000) حيث أجرى دراسة بعنوان أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر المعلمين، كما تتوافق مع دراسة (عياصرة، 2004) ودراسة (القيسي، 1988).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

في ضوء النتائج وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والدرجة العلمية لبيان أثر الأنماط القيادية على سير العملية التعليمية تبعا لمتغيرات الثلاث جاءت النتائج على النحو التالي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لكافة الأنماط القيادية باستثناء سلوك معلمي اختلاف في ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل لصالح الذكور.

وكما بينت نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات والجدول البعدية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة أو الدرجة العلمية باستثناء الاتصال المفضل للمديرين مع المعلمين الكتابي وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس. ومن وجهة نظر الباحثان ان مديري المدارس ممن يحملون درجة البكالوريوس ممن ينتمون الى النمط الأوتوقراطي يطبقون التعليمات والقوانين بحزم ولا يجذبون تحمل المسؤولية أمام رؤسائهم.

ويستنتج الباحثان من هذه الدراسة ان مهارة التواصل وهي المهارة التي يقوم بها الأفراد بهدف التواصل مع الآخرين سواء من خلال التحدث أو الاستماع قد يفتقدها معظم مديري المدارس ويفضلون التواصل الكتابي وتعزو الباحثان السبب وراء هذا السلوك الذي يفضله مديري المدارس ومن خبرتها الشخصية الى كثرة العمل اليومي المنوط بالمديرين. أما بخصوص ابتداع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل ممن يعملون في المؤسسات التربوية التي قائدها من النمط الأوتوقراطي القائد الذي يلتزم بالعمل والذي يسعى الى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية الناجحة الفاعلة والتي يتبع بها المديرين سلوك إداري مهتم بالعمل وعلاقته مع المعلمين بحدود ما يقومون به من اعمال وواجبات، وهذا ما لا يعكسه القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الديموقراطية المتفهم المتعاون الذي يبني علاقته على الثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين مرؤوسيه.

المصادر والمراجع

- أبو النصر، محمد. (2009). **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة مصر.
- احمد، احمد. (1998). **تحديث الإدارة التعليمية**. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- اسعد، وليد. (2004). **الإدارة المدرسية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- البدري، طارق عبد الحميد (2010). **الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- البدري طارق عبد الحميد (2005). **اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (200). **الإدارة التربوية**. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عبده (2000). **علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية ادوارهم الوظيفية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حمادات، محمد حسين (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار الفكر.
- حمادات، محمد حسين (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار حامد.

- السعود، راتب سلامة (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وافاق. عمان: طارق للخدمات التربوية.
- الطراونة، لطيف يوسف (2000). "تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك". مؤتمه للبحوث والدراسات. م15، ع11، 3-44.
- الطعاني، حسن (1999). "دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة". مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 22، 122-170.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق. عمان: دار وائل.
- شحادة، رائف (2008). "العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". فلسطين جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير.
- عامر، سعيد (2000). البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: شركة وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عباس على وبركات عبدالله (1997). مدخل الى علم الإدارة. دار النظم للنشر عمان.
- العرفي، عبد الله ومهدي، عباس (1996). مدخل الى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العساف، ليلي موسى (2005). الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوي. عمان: دار ومكتبة الحاضر للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمرى، خالد (2003). "الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، ابو ظبي.
- عياصرة، علا محمد (2006). الإدارة التربوية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة. ط3. بنغازي: دار الكتب.
- عياصرة، على والفاضل، محمد (2006). الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوية. القيسي، هناء محمود. الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يراها اعضاء الهيئة التدريسية. بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- محمد عبد الله المنبع "أثر الأنماط القيادية للمديرين على اعمالهم في المدارس". مجلة الملك سعود التربوية مجلة العلوم التربوية (ص، ص 221 222، 1989).
- نشوان، يعقوب ونشوان جميل (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

- Eran Vigoda–Gadot (2007). **Leadership Style Organizations politics, and Employees Performance**. Division of Public Administration and Policy. School of Political Sciences , University of Haifa, Israel. Full text article. www.emeraldinsight.com.
- Hawkins, T (2002). **Principal Leadership style And Organization Climate a study of Perceptions of leadership style behavior on school climate in international school**. Dissertation Abstracts International, a 62\11,p 3639.
- Tsai–Hua Chuang (2005). **The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention. Taiwan Insurance Industry as an example**. Department of Business Management. Tatung University. Taiwan www.Academic-papers.org\ocs2\session\Papers\E1\619.doc, visited on March 16, 2009.