

## القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية

فتيحة فوطية

أستاذة بجامعة الجزائر 2

### مقدمة:

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه و قد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وفي تنظيم العمل الجماعي، وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار أن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلات هذا المجتمع، وتحقيق أهدافه بالإضافة إلى أداء وظيفتها الأساسية المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء فكانت أولى الاهتمامات هي مسألة المدير أو القائد.

والقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية، وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية<sup>(1)</sup> من هنا تحظى القيادة التربوية باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال المنوطة بالقيادة من قبل مؤسسات الدولة، إن ترشيح القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتأسيساً على ذلك لا بد من طرح بعض المشاهدات للبدء في دراسة بعض أنماط القيادة حتى

تكون نقطة إنطلاق للنقاش، وهذا هو هدف هذه المقالة التي تطرح بعض الأفكار الخاصة عن الأنماط القيادية والتربوية اللازمة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التربوية وذلك من أجل اختيار النمط القيادي التربوي المناسب لهذه المؤسسات والذي يؤثر إيجابياً في تطوير العملية التعليمية لهذه المؤسسات وتمحور هذه المقالة في السؤال الرئيس الآتي:

ماهي الأنماط القيادية التربوية اللازمة في المؤسسات التعليمية؟ وما هو دورها في العملية التعليمية؟

1- مفهوم القيادة : ورد في الأدبيات عدد من التعريفات لمفهوم القيادة، عرفها (ليكرت) بأنها "هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة." (أما عياصرة 2006) فقد عرف القيادة "بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"<sup>(2)</sup>.

أما تعريف (الطيب 2002) يذكر بأنها "هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية"<sup>(3)</sup>. والقيادة "هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ

الغايات المنشودة"<sup>(4)</sup>. ويضيف علي (2002) بأنها<sup>(5)</sup> "هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربكوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد".

وفي ضوء التعريفات السابقة تتضح بأن القيادة ماهي إلا عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة متفق على تنفيذها من قبل كل منهما.

## 2- أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط بينما تتركز دراستنا الحالية على ثلاثة أنماط قيادية هي:

2-1 - النمط الديمقراطي: الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم وترتكز هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، وتتم هذه القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

2-2 - النمط الأوتوقراطي: (السلطوي - الديكتاتوري) ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، "فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة رؤوسيه له، تعتبر ليس لديه ثقة في رؤوسيه"<sup>(6)</sup>.

2-3 - النمط الترسي: (المتساهل-الفوضوي) يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسئولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغائية في العمل الإداري.

## 3- الفرق بين الإدارة والقيادة:

"إن الفرق بين الإدارة والقيادة أن الإدارة فن جمع المصادر في إطار المؤسسة أو المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة، أما القيادة هي فن وحث العناصر البشرية في إطار المؤسسة أو المنظمة للتركيز في أهداف المنظمة كاملة بدون التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتحدد مع الأهداف العامة للمنظمة، فالمدير يعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته وقراراته، والقائد يعتمد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف"<sup>(7)</sup>. وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى الإدارة جزء من القيادة بينما فريق آخر يرى بأن القيادة فن وأن الإدارة علم، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في الجوانب الآتية:

3-1 - الجانب التنظيمي للإدارة: يظهر الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد، ويتمثل في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات المعلمين أو العاملين، وفي ربط القائد أقسام النظام الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها.

3-2 - الجانب الاجتماعي للإدارة: يتمثل هذا الجانب في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات اجتماعية وتنظيمات إنسانية للعاملين في المؤسسة أو المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة، والقيادة هنا يتمحور هدفها في تنسيق جهود العاملين.

3-3 - الجانب الإنساني للإدارة: إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(8)</sup>

ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص وليس الأدوات، أو الطرق، ومن هنا أيضاً يتضح دور القائد التربوي في توجيه العنصر الإداري في المؤسسة أو المدرسة، وجعله أكثر فاعلية من خلال قيام القائد بعلاقات إنسانية متبادلة بينه وبين رؤوسيه وإشراكهم في مناقشة أمورهم والاستماع إلى آراءهم حول المواضيع ذات الأهمية للعملية التعليمية. لذا فالإدارة والقيادة متلازمان، لا يمكن لأبي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى إذ إن القيادة هدف والإدارة وسيلة.

4- الإدارة المدرسية: بعض المشتغلين بالإدارة التعليمية بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فالإدارة التعليمية تعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي في عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف

العامة، وضع المناهج والمقررات المدرسية، تحديد سن القبول بالمدرسة، تحديد السلم التعليمي، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة)، والإدارة التعليمية تكون داخل الإدارات الفرعية والأقسام في وزارة التعليم، بينما الإدارة المدرسية هي الوحدات القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وتختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة.

وتكون الإدارة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس)، وبهذا فإن الإدارة المدرسية تُعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وإستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها.

وفي تعريف للإدارة المدرسية هي "جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم". (9)

من هنا نرى بأن الإدارة المدرسية هي التنسيق الإداري والتنظيمي وتخطيط جداول العمل على المعلمين والفنيين في المدرسة والذي يقوم به المدير بطريقة فنية مدروسة جيداً، بحيث تتمشى وأهداف الإدارة التعليمية وسياساتها المرسومة مسبقاً من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

وخلاصة القول إن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، وتحديد العلاقات، ووضع محكمات التقويم. لذا أصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها ليشمل النواحي الإدارية والفنية، وبعد أن أصبحت الإدارة توجه كامل جهدها واهتمامها للتلميذ أو الطالب في المدرسة، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه التي تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

**5- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:** أصبحت الإدارة المدرسية من الأولويات التي تتركز عليها الدراسات والأبحاث وذلك لما لها من دور في تربية وتعليم النشء، وأضحى من أولويات الدول العمل الجاد لتحسين نوعية التعليم، وهو شعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة الناجحة التي تدار بها. وتشمل واجبات المدير جوانب العملية التربوية والتعليمية، بالإضافة إلى جوانب الحياة المدرسية المختلفة، ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، ومن خصائص الإدارة الناجحة مايلي:

1-5 - أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

2-5 - أن تتسم بالمرونة، في التعامل مع المستجدات، والتكيف حسب مقتضيات المواقف والظروف.

3-5 - أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

4-5 - رسم خطة عمل ناجحة و مدروسة بحيث لا يشوبها أي تغيير أو تعديل أو نسيان.

5-5 - التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.

## 6- نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة ومعالمها ونتائجها:

1-6 - نظرية الرجل العظيم: تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم. وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية. وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه. ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

6-2- نظرية السمات: اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصفات الشخصية للقائد، حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة. وتنادي هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين. (10)

ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة، والفعالية، والأمانة والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء، والاستقلال والتفائل، وهناك من حدد السمات القيادية في مجموعة من الخصائص القيادية:

6-2-1- القدرة (مثل الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث).

6-2-2- الإنجاز (مثل التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات).

6-2-3- المسؤولية (مثل الاعتماد على النفي - المبادرة - المثابرة).

6-2-4- المشاركة مثل النشاط - حسن العلاقات - التعاون).

6-2-5- المركز الاجتماعي (مثل الحالة الاجتماعية - الإقتصادية - الشهرة). (11)

6-3- النظريات السلوكية: ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على إيجاد محددات أخرى للقيادة، وركزت النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد سلوكياته وكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته.

6-4- النظرية الوظيفية: تعتمد هذه النظرية على أن خصائص القيادة تتباين وفقاً لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع وقد ظهر نمطان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية: أ- القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام. ب- القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم.

6-5- نظرية الموقف: تعتمد هذه النظرية على أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي.

6-6- النظرية التفاعلية: جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم. وحدد أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف في وجهات النظر.

6-7- النظرية التبادلية: تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوس. ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية معقدة ولا يمكن تفسيرها بنموذج واحد، اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة إلى دمج كل النظريات السلوكية، والمعرفية، والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة تصعب الإحاطة بها. إن القيادة المدرسية المأمولة لا بد وأن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية من أجل تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكينها من تحقيق أداء فعال وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية. وذلك كله يشترط أن تتوفر مهارات أداء محددة في كل قائد تربوي حتى يتمكن من القيام بدوره بكفاءة.

## 7- مواصفات مدير المدرسة:

ورد في الأدبيات التربوية أن العملية التعليمية تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية: المعلم والتلميذ والمنهاج، ومن باب الضرورة أن يُضاف مدير المدرسة بوصفه عنصراً رابعاً، فهو يشكل ركيزة للنظام التعليمي في بلوغ أهدافه ونظراً لأهمية الدور الهام الذي يقوم به مدير المدرسة لا بد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، كالتأهيل (المعرفي والقيادي والإنساني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يمتلك المؤهلات العلمية والخبرة والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار لبلوغ أهدافها المنشودة والقيادة المدرسية هي التي تقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب

علمي ديمقراطي يدفع العاملين للانقياد له والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقائد هو المشرف على تنفيذ الخطط التربوية. (12)

كما يجب على مدير المدرسة الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الأشياء منها: أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته، والواجبات والمسئوليات، والهيكل التنظيمي وتوجهاته، ومبادئ الإدارة العلمية. (13)

ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير الجيد والكفاء ما يأتي:

- 1-7- القدوة الحسنة والنضج الكامل.
- 2-7- الإحساس بالمسئولية الموضوعية على عاتقه.
- 3-7- سرعة التفكير في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة والمدرسة ومرافقها.
- 4-7- أن يكون مرناً وقابلاً للتطور والتجدد في العمل التربوي.
- 5-7- المهارة في تنسيق العمل و في إعداد وتقديم التقارير الرسمية للعاملين والمعلمين.
- 6-7- الربط الكامل مع كافة الإدارات في وزارة التعليم لتنسيق الجهود.

بحيث يعتبر المدير قائد تربوي في المؤسسة التربوية يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاح المأمول القابل للتحقيق من خلال سياسته الحكيمة وتنسيقه المميز. و من الواقع أن منصب مدير المدرسة ليس بالمنصب البسيط الهين الذي يمكن ملؤه بكل من هب ودب عن طريق التعيين المتحيز أو الانتخاب المرتجل أو الترقيّة القائمة على أساس مجرد الأقدمية، بل هو منصب خطير وجدي ومهم يحتاج إلى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة، ومما يزيد من خطورته وأهميته هو شموله وتعلقه بإدارة البشر، وهنا يتضح لنا حجم المسؤولية والإدارة الجيدة المطلوبة لقيادة مثل هذه الأعداد الضخمة والكبيرة من مختلف الفئات مع تعدد المهام والمسئوليات وتداخل الوظائف وصعوبة الإشراف ومتابعة عماها اليومي.

وأخيراً إذا وجدنا مدرسة متطورة تنهج الطريق السليم نحو التقدم والتطور وتحقق أهداف العملية التعليمية فنجد أن مديرها قد اتسمت بالصفات التي تناولناها في هذه المقالة، والمتوقع أن النجاح في تحقيق هذا الهدف، يعني مزيداً من التوظيف الفعال لمكتشفات العلم في مجال القيادة والسلوك القيادي، فهو مؤشر للارتباط العضوي بين البحث العلمي والتطبيق العملي، مما يؤدي إلى المزيد من التقدم للمجتمع، والمزيد من الفعالية لقيادات العمل فيه.

1. الشريف. طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف. ص 34
2. عياصرة. علي أحمد، (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار ومكتبة الحامد. ص 34
3. الطيب. أحمد محمد، (2002)، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، بنغازي، دار الكتب الوطنية، ط 3. ص 149
4. الشريف. مرجع سابق. ص 42
5. علي. محمود محمد، (2002)، مقومات القائد الناجح، جدة، دار المجتمع للنشر والتوزيع. ص 24-25
6. عياصرة . علي أحمد(2006). مرجع سابق ص 38
7. السبيعي. عبيد بن عبد الله (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى. ص 39
8. الشريف. مرجع سابق ص 49
9. محضر. حسين عبد الله، (1978)، الجديد في الإدارة المدرسية، جدة، دار الشروق. ص 84
10. أحمد. إبراهيم أحمد، (2000)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة. ص 94
11. الشريف. طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.
12. عبد الفتاح مراد، (1998)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث و المؤلفات. ص 853
13. نفس المرجع السابق. ص 59

