

**The Degree of Availability of Personal Traits and their Relationship to
Decision- Making Patterns among School Principals at Mafraq
District Directorate of Education**

Faten I. Al Mashakbeh^{(1)*} Taiseer M. Al-Khawaldeh⁽²⁾ Eiad Hamadeneh⁽³⁾

(1) Teacher, Ministry of Education, Jordan.

(2) Professor, College of Education, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(3) Professor, College of Education, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Received: 19/03/2024

Accepted: 20/04/2024

Published: 30/12/2024

* *Corresponding Author:*
fatenyousef183@gmail.com

DOI:
<https://doi.org/10.59759/educational.v3i4.829>

Abstract

This study aimed to identify the degree of availability of personal traits and their relationship to decision-making patterns among school principals at Mafraq District Directorate of Education. The study followed the correlative survey curriculum, and the sample of the study consisted of 300 male and female teachers at the government schools affiliated to the Directorate of Education in Mafraq District, of the school year 2022/2023. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared and it included two parts. The first part was to measure the degree of availability of personal traits of school principals at Mafraq District, while the second part was to

measure the principals' decision-making patterns. The results showed that the degree of personal traits of school principals at Mafraq District from the teachers' point of view was moderate. The results as well showed that the level of decision-making patterns of the principals at Mafraq District was moderate for the whole patterns. Finally, the results of the study revealed an intrinsic correlation between personal traits, both leadership and social, with the types of decision-making patterns of school principals at Mafraq District.

In light of the findings of the study, the researcher made a number of recommendations, most notably: to build on the results of the study in the selection and preparation of school principals, and to develop training programs for school principals focusing on personal traits and low-level decision-making patterns.

Keywords: Personal Traits, School Principals, Mafraq, Decision-Making Patterns.

Special Issue on the Conference on Learning and Teaching in the Digital Age.

درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم

فاتن إبراهيم المشاقبة⁽¹⁾ تيسير محمد الخوالدة⁽²⁾ إياد محمد حمادنة⁽³⁾

(1) معلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

(2) أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

(3) أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبه المفرق، للعام الدراسي 2023/2022. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد استبيان من جزئين: الجزء الأول لقياس درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري مدارس تربية قصبه المفرق، والجزء الثاني لقياس أنماط اتخاذ القرار لديهم، أظهرت النتائج أن درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في قصبه المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق جاء متوسطاً لجميع الأنماط. وأخيراً، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين السمات الشخصية، سواء القيادية أو الاجتماعية، وأنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات، من أبرزها: الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في عملية اختيار وإعداد مديري المدارس، وإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على السمات الشخصية وأنماط اتخاذ القرار التي جاءت بدرجة متدنية.

الكلمات المفتاحية: السمات الشخصية، مديري المدارس، المفرق، أنماط اتخاذ القرار.

مقدمة.

شهدت الإدارة التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، مجموعة من التغيرات، مثل التغيرات التكنولوجية الحديثة التي اتضحت آثارها في تغير الكثير من مفاهيمها واتساع مجالات العمل

فيها. وقد تغير دور مدير المدرسة في ضوء هذه التغيرات من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية المتمثلة في المحافظة على المدرسة وضمان استمرارها إلى القيام بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير

وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.

تعد الإدارة القاعدة الأساسية في كافة مجالات الحياة العملية، وخاصة في المجال التربوي، فهي من أبرز الأسس لتنمية وتطوير مخرجات النظام التعليمي المتمثل في الطلبة، والمنهاج، وأساليب التدريس، وبرامج تدريب وتأهيل المعلمين، وإعدادهم، وفتح عملية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وغيرها. حيث إن نجاح النظام التعليمي أو فشله يرتكز على قدرة الإدارة التربوية في تحقيق الأهداف المرسومة وتحويلها إلى واقع ملموس (الأغا وعساف، 2015).

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها، والذي يكون مرهوناً بنجاح مديرها (البدرى، 2002).

إذ تعد القيادة مفتاح النجاح نظرًا لدورها الرئيس في التأثير في عناصر العملية الإدارية والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة. لذا تحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادة قادرة على استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم. فالقيادة المدرسية بشكل عام تعنى بتشجيع العاملين في المدرسة على العمل وتوجيه طاقاتهم لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها. ويعد مدير المدرسة أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه. وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع، مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة، مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013).

كما أن للقيادات التربوية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية وصقل شخصيات متكاملة قادرة على التعرف بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف نواحي وجوانب الحياة. ومن هنا تبرز أهمية الحاجة وضرورتها إلى معرفتهم بالأساليب الحديثة لاتخاذ القرار ووضع السياسات التربوية الملائمة لذلك بما ينسجم مع الظروف والأحداث الطارئة في المؤسسات

التربوية لضمان تحقيق المضامين الأساسية لأهداف المؤسسة التربوية. ولذلك، فإن بناء مثل هذه القرارات يتطلب إمامًا ومعرفة من القادة التربويين بأبعاد العملية التعليمية وإدارتها (البديري، 2002). ولذلك، تعد مهمة الإدارة المدرسية مهمة شاقّة وغامضة أحيانًا، بالإضافة إلى أنها معقدة. ولم تعد تمارس وظائفها بشكل روتيني، بل إن عليها البحث والاستفسار واللجوء إلى تجريب العلوم والنظريات على أرض الواقع. وعليه، فقد شهدت الإدارة المدرسية تطورات جديدة، فلم يعد هدفها مجرد تيسير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وإخضاع ضبط الطلبة فيها، أو استخدام عملية التلقين وحشو الأذهان بالعلوم والمعارف أو المحافظة على التجهيزات المدرسية، بل صارت أهدافها تتمحور حول تهيئة وتوفير الإمكانيات التي تمي وتساعد المتعلم على النمو المتكامل (عابدين، 2001).

تختلف الشخصية الإنسانية من شخص لآخر، فهي فريدة في نوعها، ابتداءً من بصمات الأصابع وبصمة العين التي جعلها الله تعالى فريدة في كل البشر. وتختلف طبائع البشر لأسباب بيولوجية وأخرى داخلية، أو بسبب تأثيرات البيئة المحيطة. وبناءً على ذلك، تختلف شخصية الفرد تبعًا لظروف وأحوال مختلفة. لذا يجب أن تكون نظرتنا شاملة لأصناف الشخصية. كما أن الشخصية تتصف بصفات وميزات تنتج عن مكتسبات الفرد من المحيط العائلي والاجتماعي والمعرفي، كما أنها تتأثر بالعوامل الوراثية والبيئية والنفسية وأساليب الحياة التي تؤثر في الوظائف العامة للفرد (ألبرت، 2014).

ويُعرف أيزنك (Eysenck) الشخصية بأنها: المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلي الظاهر والكامن، والدائم والثابت نسبيًا، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، بشكل يميزه عن الآخرين (Joseph, 2015).

يُعد القياس الدقيق لسمات الشخصية من الأمور الصعبة، إذ لا توجد هنالك وسيلة لاخترق مشاعر الفرد وأعماقه لتظهر آماله وآلامه وعواطفه. والسمة بالمعنى العام هي الصفة التي يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر. ويعتقد بعض علماء النفس أن أفضل طريقة لفهم شخصية الفرد هي دراسة تنظيم السمات الموجودة فيه، إذ إن لكل فرد سمات شخصية ثابتة يمكن أن تُلاحظ فيه، كما يمكن - على أساسها أيضًا - أن نفرق بين شخص وآخر وأن نُميّز بين الأشخاص (ربيع، 2017).

وتعد عملية اتخاذ القرار من أهم الجوانب المتعلقة بأي وظيفة، وتزداد تعقيدًا بسبب التأثيرات العالمية والتكنولوجية. كما تم اعتبار أسلوب اتخاذ القرار كأسلوب معرفي، أو نفسي، أو أسلوب حل المشكلة،

ويتم استخدام هذه المصطلحات بشكل مختلف، لأنها غير مرادفة لمصطلح اتخاذ القرار. فالأسلوب المعرفي هو أسلوب يتضمن عادات معالجة المعلومات لدى الفرد (2002, Pennino).

هناك عبء كبير على عاتق الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث، نظرًا لتطور العلم والتكنولوجيا والتحديات التي تواجهها، وما حدث من تغيرات جذرية سلبية وإيجابية. فإن ذلك يتطلب أن يكون مدير المدرسة صاحب صفات وخصائص شخصية لا تقتصر على الخدمة أو الخبرة التدريسية أو المهارة. مما جعل هناك صفات معينة للمدير الجيد، وهذا الأمر كان من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والمهتمين بالتربية، لأنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين في تحديدها، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها الإدارة المدرسية.

تعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في البحث الحالي، من حيث المنهج المتبع ومتغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة. وقد جرى ترتيبها زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى إسلام وعلي وتاتلاه ولقبل (Aslam; Ali; Tatlah & Iqbal, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير السمات الشخصية للمعلمين على أساليب القيادة التي يتبعونها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية في مدينة لاهور في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية لجولديبرج. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط دالٍ إحصائيًا بين السمات الشخصية وأنماط القيادة. كما أظهرت الدراسة ارتباط القيادة بنمطها بكل من السمات التالية: الانبساط، وبقظة الضمير، والطيبة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيًا بين سمتي العصابية والانفتاح على الخبرة وبين أنماط القيادة.

وأجرى الطيبي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط التعليم والقيادة وعلاقتها بفعالية صنع القرار وفقًا لموظفي وزارة التعليم والتعليم العالي في غزة. وتم استخدام أساليب تحليلية وصفية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة. لذلك، صمم الباحث استبيانين تكونت العينة من 225 من المديرين ورؤساء الإدارات والإداريين في وزارة التعليم والتعليم العالي. خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة مختلفة: النمط الديمقراطي شائع بين القيادة التعليمية في وزارة التعليم والتعليم العالي، يليه نمط Laissez-faire، ثم النمط الاستبدادي. مستوى ممارسة النمط الديمقراطي جيد بمتوسط (71.56%)، ومستوى ممارسة نمط Laissez-faire هو ضعيف بمتوسط (58.7%)، وممارسة النمط الاستبدادي هي

ضعيفة بمتوسط (57.75%). تظهر النتيجة أن مستوى المديرين في ممارسة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم العالي، وفقاً للمنهج العلمي هو «جيد» بمتوسط (75%). كما أظهر أيضاً، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وصنع القرار (0.69)، والعلاقة الإيجابية الضعيفة

بين نمط القيادة Laissez-faire وصنع القرار (0.175).

وأجرى الحراشة (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار عينة مؤلفة من (223) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة تكونت من (40) فقرة، موزعة على أربعة أنماط هي: الحازم، السلطوي، المرن، والتكاملي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الأداة ولصالح الخدمة القصيرة.

وهدف دراسة الناقة (2015) إلى التعرف على السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية عنقودية، تكونت من (73) مديراً ومديرة و(270) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة السمات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة، على النحو التالي: (الانبساطية، العصابية، يقظة الضمير، الموافقة، والانفتاح على الخبرات) على التوالي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل في جميع مجالات السمات الشخصية. بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة في مجال يقظة الضمير لصالح ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر). وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مجالات الأداء الوظيفي لدى المدراء كانت بمستوى مرتفع. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة في جميع مجالات الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء المجال الإداري، حيث جاءت الفروق لصالح مؤهل الدراسات العليا،

وعدم وجود علاقة ارتباط بين مجال الانبساطية من مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي).

كما هدفت دراسة سيريسوكسليب وآخرون (2015, Sirisookslip et al.) إلى التحقيق في أنماط القيادة لمديري المدارس التي تؤثر على فعالية المعلم. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان كأداة، وتم توزيعها على (254) إداريًا ومعلمًا من المدارس التابعة لمكتب كالاسين للخدمات التعليمية الابتدائية. أظهرت النتائج أن هناك نوعين من أنماط القيادة في المدرسة، وهما القيادة الداعمة وأساليب القيادة التشاركية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية المعلم. كما أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير في فعالية المعلم ورضاه الوظيفي.

أجرى أورانسولا ووليمي (Olorunsola & Olayemi, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على دور ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية للمعلمين في صنع القرار بالمدارس الثانوية بولاية إكيتي في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (200) معلم في ولاية إكيتي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت النتائج أن معلمي المدارس بولاية إكيتي النيجيرية لديهم مشاركة عالية في عملية صنع القرار. كما أظهرت النتائج أن هناك تعاونًا بين مديري المدارس الثانوية ومعلميهم أدى إلى تعزيز وتقوية الدور التعليمي النوعي.

وأجرى موسى (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالأنماط الإدارية لاتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق لدى مسؤولي فرق مسابقة الناشئين بدوري الإمارات العربية المتحدة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، وجاءت عينة البحث من بين المديرين الفنيين والمدرّبين من فرق كرة القدم بدوري الإمارات العربية المتحدة من مرحلة (18) سنة، وعددهم (24) مدرّبًا ومدرّبةً فنيًا. تم جمع البيانات من البيانات الأولية، وتم تطبيق مقياس أنماط السلوك القيادي وأنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط. واختتم البحث بالإشارة إلى وجود علاقة عكسية بين بعض أنماط السلوك القيادي الرياضي وبعض أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط.

كما هدفت دراسة عكلبك (2017) إلى فحص مدى تأثير كل من متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، في سمات الشخصية

والقدرة على حل المشكلات لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس في العام الدراسي 2018/2017، والبالغ عددهم (257) مديراً ومديرة. استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (71) مديراً ومديرة، مثلوا ما نسبته (38.9%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.278) وهي قيمة دالة إحصائياً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة. وأجريت أولغا وجورجس (Olga & Georgeos, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات وتأثيرها على المعلمين ومدارسهم في اليونان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم استخدام استبانة موزعة على مجالي الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (143) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مختلف المدارس اليونانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مشاركة المعلمين تنعكس إيجابياً على أدائهم.

وأجريت النيباني (2018) دراسة هدفت إلى تعرف دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، كما وكشف البحث عن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبع المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (139) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاء بدرجة "عالية"، حيث يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى، يليها دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار،

وفي الأخير يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار . كما وأن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية".

وأجرى سعد (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العوامل الكبرى في الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، وقد تكونت عينة البحث من (200) مدير ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في عامل (الانبساط، العصابية، الاستقلال الذاتي، يقظة الضمير) على مقياس العوامل الكبرى في الشخصية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في عامل (الانفتاح على الخبرة وعامل قوة اعتبار الذات وعامل المقبولية) على مقياس العوامل الكبرى في الشخصية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس وفق متغير سنوات الخبرة على مقياس العوامل الكبرى في الشخصية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس وفق متغير الجنس وسنوات الخبرة على مقياس أنماط القيادة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الكبرى في الشخصية وبين أنماط القيادة.

هدفت دراسة يالكانكايا وآخرون (2021, Yalçinkaya et al) إلى معرفة تأثير سلوكيات مديري المدارس الشخصية وأساليب قيادتهم على تحفيز المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (406) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مدينة مانيسا في تركيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس الشخصية القائمة على المبادرة وتحفيز المعلمين ترتبط بعلاقة هامة وإيجابية؛ وأن هناك علاقة هامة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وتحفيز المعلمين. وأظهرت النتائج أن سلوك المبادرات الشخصية لمديري المدارس يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحفيز المدرسين ويؤثر بشكل إيجابي على تحفيزهم وبالتالي يؤثر على نوعية تعليمهم.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: توصل الباحثون بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع إلى الآتي:

- أن غالبية الدراسات تناولت السمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بأدائهم، كما أن غالبية الدراسات حديثة نسبياً، وتتنوع أماكن تطبيق الدراسات.

- أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
- انتقلت الدراسة الحالية من حيث الهدف جزئياً مع بعض الدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف إلى السمات الشخصية لمديري المدارس كدراسة الناقة (2015) والتي هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، ودراسة أولغا وجورجس (Olga & Georgeos, 2017) والتي هدفت التعرف إلى مستوى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات وتأثيرها على المعلمين ومدارسهم في اليونان، ودراسة سعد (2018) والتي هدفت التعرف إلى العوامل الكبرى في الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية تقيس درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم.

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن الاستفادة في النقاط الآتية:

- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الأدب النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.
 - تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.
 - تحديد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها ستناقش درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم، والتي جرت في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تعد من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع والمتغيرات البحثية جميعها وذلك حسب علم الباحثين.

وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف إلى درجة توافر السمات الشخصية لمديري مدارس تربية قسبة المفرق وعلاقتها بأنماط اتخاذ القرار لديهم.

مشكلة الدراسة

المدير الناجح هو ذلك الإنسان الذي يحظى بحب وتقدير كبير من الآخرين، وهو الذي يستطيع أن يلهم ويعطي الآخرين، ويستفيد بأفضل ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون وتبادل مثمر فعال، هذا مع توافر القدرة على امتزاج عملهم بدقة وعناية وتوافر اهتمام إنساني كبير وعلى مستوى، بحيث يستجيب لمشاعرهم وأحاسيسهم، وبإمكان مدير المدرسة أن يطور وينمي مهاراته الإنسانية بزيادة اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات التي تجري في الميادين، وكذلك بزيادة وعيه

بالعلاقات الإنسانية التي تربط المدرسة والمعلمين بالمجتمع.

وتتعرض الإدارة المدرسية لمشكلات أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، على أنها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى وأن القدرة على حل المشكلات ترتبط ارتباطاً بسمات شخصية المدير وهو أحد أسس عمل الإدارة. وهذه المشكلات تضع المديرين تحت وطأة الضغوط النفسية التي تؤثر على أدائهم سلباً.

انسجاماً مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والتي ترمي إلى متابعة كل ما هو جديد في عالم الإدارة، وبعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كدراسة (عكليك، 2017)، ودراسة (سعد، 2017) والتي أوصت بضرورة دراسة السمات الشخصية لمديري المدارس، علماً بأنه لم يتم التطرق إلى العلاقة بين سمات الشخصية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار بصورة خاصة. ومن خلال عمل أحد الباحثين في وزارة التربية والتعليم تبين أن هناك تبايناً في السمات الشخصية لدى مديري المدارس بشكل واضح ودقيق، وبعد استطلاع آراء العديد من المعلمين والمعلمين في مديرية تربية المفرق، ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

- 2- ما مستوى أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق ومستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة توافر السمات الشخصية لمديري مدارس تربية قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى مستوى أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق.
- 3- التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطيه بين درجة توافر السمات الشخصية لمديري مدارس تربية قصبه المفرق وبين مستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

الأهمية النظرية

1. تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم من مواضيع الإدارة التربوية وهو السمات الشخصية لدى مديري المدارس وحيث سيتم ربط موضوع بأنماط اتخاذ القرار ، ومن هنا فإنه من خلال ما توصلت إليه الدراسة تم التعرف على درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم وهي من المسائل التربوية المهمة.
2. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية حول درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار ، وهذا ما قد يسهم في تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.

الأهمية التطبيقية

1. من خلال نتائج التي توصلت إليها الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقهما في بيئات إدارية أخرى.
2. تترتب نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث تقيّد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في الأردن من خلال معرفة درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المرفق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

السمات الشخصية: وتعرف بأنها الصفات الجسدية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية أو الفطرية أو المكتسبة التي يتسم بها الشخص وتدل على استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك (عكليك، 2017: 14).

وتعرف إجرائياً: بأنها درجة السمات والخصائص الشخصية لمديري المدارس التي حصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد خصيصاً لذلك.

أنماط اتخاذ القرار: هي العملية التي يقوم بها المسؤول في موقع اتخاذ القرارات بإيجاد واختيار حل أو بديل معين من ضمن المقترحات التي يتم طرحها وذلك للخروج من مشكلة معينة أو التصرف في موقف أو ظرف معين (أبو دية، 2007: 22).

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي قاست بها الدراسة أنماط اتخاذ القرار، والتي تكونت من أربعة أنماط هي النمط السلطوي والنمط الصارم والنمط التكاملي والنمط المرن لمديري المدارس، والتي حصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد خصيصاً لذلك.

حدود الدراسة ومحدداتها

حددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المرفق وعلاقتها بمستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لتربية قسبة المرفق.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022-2023.
الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية التابعة لتربية قسبة المفرق.
محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وبيان مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كما سيتضمن الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة، والإجراءات.
منهج الدراسة
لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية قسبة المفرق، والبالغ عددهم (6716) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لقسبة المفرق للعام الدراسي 2022-2023م.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من (300) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، اعتمدت عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية من حيث "الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة". واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

جدول (1)

توزع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	43.0
	أنثى	171	57.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	193	64.3
	دراسات عليا	107	35.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	20.3
	5-10 سنوات	96	32.0
	أكثر من 10 سنوات	143	47.7
المجموع		300	100.0

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة سعد (2018)، ودراسة عكليك (2017)، ودراسة الناقبة (2015). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني يتضمن مقياساً لمعرفة درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس، والجزء الثالث يتضمن مستوى أنماط اتخاذ القرار.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الحكومية والخاصة، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات. وللتحقق فيما إذا كانت الأداة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة بنائها، تم الطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجالات التي تقيسها، وتم الأخذ بتعديل الأداة لإخراجها بصورتها النهائية. كما تم إجراء الحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة وثبات المقياس المستخدم في إجراء الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة. ولمعرفة تلك القيم، يوضح الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

المجالات	قيمة كرونباخ ألفا
سمات الشخصية القيادية	0.95
سمات الشخصية الاجتماعية	0.97
السمات الشخصية ككل	0.97
النمط السلطوي	0.80
النمط الصارم	0.87
النمط التكاملي	0.86
النمط المرن	0.96
الأنماط ككل	0.97

يتبين لنا من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس السمات الشخصية تراوحت (0.95- 0.97) كما بلغت قيمته للسمات الشخصية ككل، كما تراوحت قيم المعاملات لمقياس أنماط اتخاذ القرار (0.80-0.96) وكما بلغت قيمته للأنماط ككل (0.97) وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

المعيار الإحصائي

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الذي يعتمد على تقسيم فئات المقياس الى ثلاث فئات بحيث تكون درجة الموافقة المنخفضة من (1-2.33)، ودرجة الموافقة المتوسطة (2.34-3.67)، ودرجة الموافقة المرتفعة من (3.68-5.00).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية (الوسيلة) وهي:

- 1- الجنس وله فئتان:
أ. ذكر ب. أنثى
- 2- المؤهل العلمي: وله مستويان:
أ. بكالوريوس ب. دراسات عليا
- 3- سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات:
أ. أقل من 5 سنوات ب. 5- أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية لمديري المدارس وأنماط اتخاذ القرار. عرض النتائج ومناقشتها تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وفيما يلي عرضاً لذلك:

السؤال الأول: ما درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبية المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السمات الشخصية والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقدرات تلك المجالات، والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السمات الشخصية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	السمات الشخصية القيادية	3.71	.82	مرتفعة
2	2	السمات الشخصية الاجتماعية	3.58	.90	متوسطة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		السمات الشخصية ككل	3.64	.82	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.82)، وجاء بالمرتبة الأولى مجال السمات الشخصية القيادية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية مجال السمات الشخصية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن حسن اختيار مدرء المدارس وإخضاعهم للعديد من المقابلات والاختبارات المعدة لذلك، وإلى تركيز وزارة التربية والتعليم على توافر سمات السمات الشخصية الاجتماعية والقيادية لدى مديري المدارس وتركيزهم عليها بشكل كبير وواضح، كما يعزى ذلك أيضاً إلى أن القيادة المدرسية الفعالة تتطلب سمات شخصية متميزة كالرؤية والتعاطف ومهارات الاتصال. وهذا يتوافق مع دراسة الناقة (2015) والتي أظهرت نتائجها أن الدرجة الكلية لممارسة السمات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: السمات الشخصية القيادية

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات السمات الشخصية القيادية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	يمتلك المدير دافعاً قوياً نحو النجاح وتحقيق أهداف العمل	3.80	.93	مرتفعة
2	5	يتصف المدير بالمقدرة على تحمل المسؤولية	3.79	.97	مرتفعة
3	3	يمتلك المدير الخبرة والدراية لفهم العمل وإتقانه.	3.78	.95	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	9	يستمر المدير بالعمل رغم الصعوبات الموجودة.	3.74	.90	مرتفعة
5	8	يتصف المدير بالمهارة وحسن الأداء والمقدرة على التكيف.	3.71	.98	مرتفعة
6	2	يتسم المدير بالعدل والإنصاف.	3.70	.92	مرتفعة
7	1	يتسم المدير بالمرونة وسعة الأفق.	3.69	.98	مرتفعة
8	7	يتميز المدير بالثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور.	3.67	.91	متوسطة
9	6	يتسم المدير بالاستقرار والثبات الانفعالي أثناء الغضب..	3.51	.93	متوسطة
		السمات الشخصية القيادية ككل	3.71	.82	مرتفعة

يبين جدول (4) أن درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال السمات الشخصية القيادية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (4) التي تنص على "يمتلك المدير دافعا قويا نحو النجاح وتحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي (3.80)، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (6) التي تنص على "يتسم المدير بالاستقرار والثبات الانفعالي أثناء الغضب...". بلغ المتوسط الحسابي للسمات الشخصية القيادية ككل (3.71) وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين في المدارس الحكومية في تربية قسبة المفرق أن شخصية مديري المدارس تسهم بطريقة ما في تنظيم سير العمل في المدرسة، إضافة إلى أن قوة الشخصية تساعد على إيصال المفاهيم الإدارية للمعلمين والتواصل بشكل مستمر لإنجاح العملية التعليمية، وهذا ما تتبناه وزارة التربية والتعليم عند اختيارها لمديري المدارس، إذ تركز على أن يتوفر في مديري المدارس سمات قيادية تجعله قادرا على إدارة المدرسة بفعالية عالية.

المجال الثاني: السمات الشخصية الاجتماعية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصفات السمات الشخصية الاجتماعية مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
--------	------------	--------	-----------------	-------------------	---------------

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	يتسم المدير ببشاشة الوجه وحسن الحديث.	3.73	.94	مرتفعة
2	1	بأخذ المدير زمام القيادة في مواقف المناقشة الجماعية.	3.72	.81	مرتفعة
3	11	يتعاون المدير مع الجميع لتحقيق أهداف المدرسة.	3.65	.88	متوسطة
4	5	يهتم المدير بتكوين علاقات وصدقات في المدرسة.	3.61	.83	متوسطة
5	8	يهتم المدير بالمشاركة في العديد من الأعمال التطوعية والاجتماعية.	3.60	.93	متوسطة
6	6	يتعامل المدير بثقة في توزيع العمل لتنمية روح التعاون الجماعي.	3.59	.99	متوسطة
7	4	يطبق المدير مبادئ الديمقراطية في عمله.	3.55	.83	متوسطة
8	2	يمتلك المدير قوة التأثير في الآخرين.	3.54	.99	متوسطة
9	10	يحترم المدير الآخرين ويتقبل آرائهم	3.53	.91	متوسطة
10	3	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعددة.	3.52	.81	متوسطة
11	9	يكون المدير صدقات مميزة داخل المدرسة.	3.37	.92	متوسطة
		السمات الشخصية الاجتماعية ككل	3.58	.90	متوسطة

يبين من الجدول (5) أن درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال السمات الشخصية الاجتماعية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.90)، حيث كان أعلاها للفقرة (7) التي تنص على "يتسم المدير ببشاشة الوجه وحسن الحديث"، بينما بلغ أدناها للفقرة (9) التي تنص على "يكون المدير صدقات مميزة داخل المدرسة". ويعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية في تربية قسبة المفرق أشاروا إلى أن سمات الشخصية الاجتماعية المتوفرة في مديريهم تعزز من البيئة المدرسية الفعالة، وأن ميزات الشخصية الاجتماعية مهمة للقيادة الفعالة، لا سيما في البيئات التعليمية حيث تكون المهارات الشخصية والتواصل والتعاون ضرورية لبناء العلاقات مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.

السؤال الثاني: ما مستوى أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس أنماط اتخاذ القرار والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات لأنماط اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	النمط الصارم	3.64	.68	متوسط
2	3	النمط التكاملي	3.52	.81	متوسط
3	4	النمط المرن	3.49	.89	متوسط
4	1	النمط السلطوي	3.42	.69	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن مستوى أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قسبة المرفق جاء متوسطاً لجميع الأنماط، وجاء في المرتبة الأولى مجال (النمط الصارم) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.68)، وفي المرتبة الثانية مجال (النمط التكاملي) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.81)، وفي المرتبة الثالثة مجال (النمط المرن) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.89)، وفي المرتبة الرابعة مجال (النمط السلطوي) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.69)، وبلغ المتوسط الحسابي لأنماط ككل (3.52) وبدرجة موافقة (متوسطة). ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المرفق يستخدمون العديد من أنماط اتخاذ القرار، وأن أعلاها النمط الصارم، وذلك لكون مدير المدرسة ينبغي أن يكون حازماً في تسيير أمور المدرسة كي يستطيع السيطرة على زمام الأمور فيها، ويعزى ذلك أيضاً إلى اتباعهم أساليب إدارية قديمة في اتخاذهم للقرارات المختلفة وعدم إطلاع مديري المدارس على الأنماط الحديثة لاتخاذ القرار. وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة أولغا وجورجس (Olga & Georgeos, 2017) التي أظهرت نتائجها أن مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: النمط السلطوي

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط السلطوي مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	يخطط المدير لأي قرار ويتابعه بصورة مستمرة.	3.59	.96	متوسطة
2	6	يوجه المدير اهتمامه بالنمط الذي يتبعه عند اتخاذ القرارات المتعددة بما يتوازن مع أهمية القرار نفسه.	3.53	.92	متوسطة
3	4	يلتزم المدير بمتابعة إجراءات تنفيذ القرار بنفسه.	3.52	.90	متوسطة
4	3	يعمل المدير بنظام ودقة في اتخاذ القرارات.	3.51	.93	متوسطة
5	1	يتخذ المدير القرارات بمفرده.	3.23	.92	متوسطة
6	2	يستخدم المدير وسائل الاتصال من خلال القنوات الرسمية فقط.	3.15	.91	متوسطة
		النمط السلطوي ككل	3.42	.69	متوسطة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال النمط السلطوي تراوحت بين (3.15-3.59) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (5) والتي تنص على "يخطط المدير لأي قرار ويتابعه بصورة مستمرة"، بينما بلغ أدناها للفقرة (2) والتي تنص على "يستخدم المدير وسائل الاتصال من خلال القنوات الرسمية فقط"، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط السلطوي ككل (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين في المدارس التابعة لترتبة قسبة المفرق أن مدرء المدارس لديهم نظرة سلبية حول كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط بأنفسهم دون اللجوء للآخرين، وهذا يعزى أيضاً إلى بعض الآراء السلبية لديهم والتي تقيد أن القيادة تتمثل في السلطة فقط.

المجال الثاني: النمط الصارم

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الصارم مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

(المنارة، المجلد 3، العدد 4، 2024م، عدد خاص (1)
	(725)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	يقوم المدير بتنفيذ القرارات بناء على التوجيهات الرسمية.	4.00	.93	مرتفعة
2	9	يعتبر المدير تنفيذ القرار أمر واجبا وحاسما لديه.	3.88	.86	مرتفعة
3	13	يهتم المدير بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.	3.77	.95	مرتفعة
4	8	يستخدم المدير الاتصال المباشر وبصورة مختصرة عند اتخاذ القرار.	3.72	.96	مرتفعة
5	12	يحدد المدير بدقة موعدا ثابتاً لتنفيذ القرار وإنجازه.	3.67	.92	متوسطة
6	11	يفضل المدير وسائل الرقابة الإدارية الواضحة لتنفيذ القرار.	3.62	.96	متوسطة
7	14	يحتاج المدير إلى قليل من المعلومات لاتخاذ القرارات.	3.43	.95	متوسطة
8	10	لا يستمع المدير إلى الآخرين وآرائهم عن تنفيذ القرار.	3.08	.89	متوسطة
		النمط الصارم ككل	3.64	.68	متوسطة

يظهر من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال النمط الصارم تراوحت بين (3.08-4.00) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "يقوم المدير بتنفيذ القرارات بناء على التوجيهات الرسمية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.88) للفقرة رقم (9) والتي تنص على "يعتبر المدير تنفيذ القرار أمر واجبا وحاسما لديه"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.77) للفقرة رقم (13) والتي تنص على "يهتم المدير بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (10) والتي تنص على "لا يستمع المدير إلى الآخرين وآرائهم عن تنفيذ القرار"، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الصارم ككل (3.64) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بالقرارات والتعليمات الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والعمل على تنفيذها بشكل واقعي ومباشر، وإلى اتخاذ مدرء المدارس سلطاتهم الإدارية والرقابية لتنفيذ القرارات المدرسية، ويعزو حلول هذا النمط بالمرتبة الأولى إلى النظرة الطاغية لدى مدرء المدارس والذين ينظرون إلى القيادة على أنها تنفيذ الأوامر والتوجيهات فقط.

المجال الثالث: النمط التكاملي

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التكاملي مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	20	يقوم المدير بتقديم اقتراحات بطرق منظمة ودقيقة وبصورة جماعية.	3.63	.91	متوسطة
2	15	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة.	3.60	.94	متوسطة
3	17	يوضح المدير المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار.	3.59	.95	متوسطة
4	16	لدى المدير ثقة كبيرة بزملائه في المدرسة.	3.53	.99	متوسطة
5	23	يراعي المدير انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	3.52	.94	متوسطة
6	18	يتوصل المدير إلى العديد من بدائل الحل.	3.51	.93	متوسطة
6	19	يهتم المدير بتحليل المشكلة قبل اتخاذ القرارات.	3.51	.93	متوسطة
8	21	يفضل المدير الاتصالات التي تعمل على المناقشة وسماع وجهات النظر المختلفة.	3.49	.98	متوسطة
9	25	يعلم المدير جميع الأطراف بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام.	3.47	.91	متوسطة
10	24	يناقش المدير القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.	3.45	.96	متوسطة
11	22	يحاول المدير التوفيق بين أهدافه الشخصية وأهداف المدرسة.	3.41	.90	متوسطة
		النمط التكاملي ككل	3.52	.81	متوسطة

يظهر من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لقرارات مجال النمط التكاملي تراوحت بين (3.41-3.63) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (20) والتي تنص على "يقوم المدير بتقديم اقتراحات بطرق منظمة ودقيقة وبصورة جماعية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.60) للفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.59) للفقرة رقم (17) والتي تنص على "يوضح المدير المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (22) والتي تنص على "يحاول المدير التوفيق بين أهدافه الشخصية وأهداف المدرسة"، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط التكاملي ككل (3.52) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة المفرق أن المديرين يدركون أهمية اتخاذ قرارات أقرب للصواب وأكثر فاعلية بما ينعكس إيجاباً على

نجاح العمل الإداري، وإلى سعيهم لخلق المناخ الصالح والملائم المشجع لإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.

المجال الرابع: النمط المرن

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المرن مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	31	يتبنى المدير صياغة القرار بعبارات واضحة.	3.61	.96	متوسطة
2	32	يؤمن المدير بأن سرعة البديهة من الأمور المهمة لاتخاذ القرار.	3.55	.90	متوسطة
3	35	يؤمن المدير بتغيير الأهداف بناء على الموقف الموجود.	3.54	.94	متوسطة
4	33	يميل المدير إلى الاتصالات التي تنتج بدائل متعددة لاتخاذ القرار.	3.53	.99	متوسطة
5	30	يعمل المدير على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات.	3.50	.93	متوسطة
6	27	يمهد المدير لإصدار القرار وفقاً لمصلحة العمل.	3.49	.95	متوسطة
7	29	يعلن المدير القرار في الوقت المناسب.	3.48	.94	متوسطة
8	28	يركز المدير على المرونة في اتخاذ القرارات المتعددة.	3.46	.92	متوسطة
9	34	يؤمن المدير بأنه لا يوجد حل واحد للمشكلة ويبحث عن بدائل لاتخاذ القرار المناسب.	3.40	.91	متوسطة
10	26	يتحمل المدير مسؤولية الفشل في أي قرار خاطئ.	3.29	.93	متوسطة
		النمط المرن ككل	3.49	.89	متوسطة

يظهر من جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال النمط المرن تراوحت بين (3.29-3.61) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (31) والتي تنص على "يتبنى المدير صياغة القرار بعبارات واضحة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.55) للفقرة رقم (32) والتي تنص على "يؤمن المدير بأن سرعة البديهة من الأمور المهمة لاتخاذ القرار"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.54) للفقرة رقم (35) والتي تنص على "يؤمن المدير بتغيير الأهداف بناء على الموقف الموجود"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (26) والتي تنص على "يتحمل المدير مسؤولية الفشل في أي قرار خاطئ"، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط المرن ككل (3.49) وبدرجة موافقة

متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعملون على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار وصنعه، ولكن هذه المشاركة لم تكن بالمستوى المطلوب. وهذا يتوافق مع دراسة أورنسون وأوليمي (Olorunsola & Olayemi, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن معلمي المدارس بولاية إيكيتي النيجيرية لديهم مشاركة عالية في عملية صنع القرار.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق ومستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قصبه المفرق ومستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين السمات الشخصية وأنماط اتخاذ القرار

السمات الشخصية ككل	السمات الشخصية الاجتماعية	السمات الشخصية القيادية	معامل الارتباط بيرسون	النمط السلطوي
.593**	.575**	.551**	معامل الارتباط بيرسون	النمط السلطوي
.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.445**	.423**	.425**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الصارم
.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.833**	.839**	.732**	معامل الارتباط بيرسون	النمط التكاملي
.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.830**	.836**	.729**	معامل الارتباط بيرسون	النمط المرن
.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يظهر من خلال الجدول (11) أن قيم معاملات الارتباط بين السمات الشخصية (القيادية، والاجتماعية) وأنماط اتخاذ القرار (النمط السلطوي، النمط الصارم، النمط التكاملي، والنمط المرن) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين السمات الشخصية سواء القيادية والاجتماعية مع أنواع أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق ومستوى أنماط اتخاذ القرار لديهم؟

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين السمات الشخصية سواء القيادية والاجتماعية مع أنواع أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية قسبة المفرق. ويعزى ذلك إلى الأثر الكبير للسمات الشخصية لمديري المدارس، التي يمكن أن تؤثر عمومًا على أنماط اتخاذ القرار. فالمدير الذي يمتلك سمات مثل التعاطف والذكاء العاطفي والانفتاح على الأفكار الجديدة يكون أكثر عرضة لتبني أسلوب تعاوني وتشاركي لصنع القرار، يتضمن البحث عن مدخلات وتعليقات من الآخرين قبل اتخاذ القرارات. على العكس من ذلك، فإن المدير الأكثر استبدادًا أو لديه حاجة قوية للسيطرة قد يكون أكثر عرضة لاتخاذ قرارات من جانب واحد، دون السعي للحصول على مدخلات من الآخرين. كما أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على أنماط صنع القرار لدى المدير، بما في ذلك السياق المحدد للمدرسة، والثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد، وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها. لذلك، في حين أن الخصائص الشخصية يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تشكيل أنماط صنع القرار، إلا أنها ليست العامل الوحيد، وستكون هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات لتفسير العلاقة بين الاثنين بشكل كامل في السياق المحدد للدراسة.

وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة إسلام وآخرون (Aslam et al, 2011) والتي أظهرت نتائجها وجود ارتباط دال إحصائيًا بين السمات الشخصية وأنماط القيادة، ودراسة عكليك (2017) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيًا بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس.

التوصيات:

- في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة، نوصي بالآتي:
1. تشجيع مديري المدارس على مواكبة المستجدات التربوية في مجال السمات الشخصية.
 2. تشجيع مديري المدارس على ممارسة السمات القيادية والاجتماعية بشكل دوري ومستمر.
 3. اتباع أساليب حديثة في أنماط اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس.
 4. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على عينات ومناطق مختلفة.
 5. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في عملية اختيار وإعداد مديري المدارس.
 6. إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على السمات الشخصية وأنماط اتخاذ القرارات التي جاءت بدرجة متدنية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو حامد، عارف (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو دية، عزيزة (2007). سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الأغا، صهيب والعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ألبرت، كارت (2014). أنماط الشخصية - أسرار وخفايا. ترجمة: حسين حمزة. كنوز المعرفة، عمان، ط1.
- البدري، طارق (2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.

- الحراشنة، محمد (2014). درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 28(112)، 181-226.
- الزبياني، أحمد (2018). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(12)، 89-115.
- ربيع، محمد شحاته (2017). علم نفس الشخصية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سعد، محمد (2018). العوامل الكبرى في الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(96)، 122-148.
- الطيبي، سفيان (2013). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين. دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، رام الله: دار الشروق للنشر.
- عكليك، فاطمة (2017). سمات الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- موسى، عباس (2017). أنماط السلوك القيادي وعلاقته بالأنماط الإدارية لاتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق لدى مسؤولي فرق مسابقة الناشئين بدوري الإمارات العربية المتحدة. المجلة العلمية للعلوم، 2(1)، 1-24.
- الناقة، بدر (2015). السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Aslam, T. & Ali, Z. & Tatlal, I. & Iqbal, M. (2011), Teachers as a Leader and their Traits: Evidence from secondary level, **International Journal of Physical and Social Sciences**, 2012,2, (7), p11-19.

- Joseph, Mamman C (2015). Relationship between Personality and Teacher Effectiveness of High School Teachers, December 2015, *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1):57-700.
- Olga, Sarafidou&Georgios ,Chatziioannidis (2017). Teacher participation In Decision Making And Its Impact On School And Teacher, *international Journal of Educational Management*, 27(1): 170-183.
- Olorunsola, E & Olayemi, O (2016). **Teachers Participation In Decision Making Process In Secondary Schools In Ekiti state**, University of Ado-Ekiti, Ekiti, Nigeria.
- Pennino, C. M. (2002). Is decision style related to moral development among managers in the U.S.? *Journal of Business Ethics*, 41, 337– 347.
- Sirisookslip.S ;Ariratana. W ;Ngang. T.(2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 (1) 1031 – 1037.
- Yalçinkaya.S ;Dagh. G ;Altnay. F ;Altnay. Z ;Kalkan.U.(2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation ,*Sustainability*, 13(2711) , 1-18.