كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

المجلة التربوية لتعليم الكبار – كلية التربية – جامعة أسيوط

=======

النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين

إعـــــــــــــــــداد

ا/ بندر عثمان بلغيث السفري

ادارة تعليم القنفذة/ وزارة التعليم/ المملكة العربية السعودية

د/ عمير سفر عمير الغامدي

جامعة الباحة / كلية التربية / قسم الادارة والتخطيط التربوي

﴿ المجلد الثانى – العدد الأول – يناير ٢٠٢٠م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٣٢) معلما، وعينة الدراسة من (٣٣٩) معلما. وقد اظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للأنماط القيادية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٢٢)، وجاءت الانماط القيادية مرتبة على النحو الاتي: النمط الديموقراطي بمتوسط حسابي(٣.٨٣)، يليه النمط الاوتوقراطي(٣.٢٣) واخيرا النمط الترسلي بمتوسط حسابي (٢.٥٣). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠.٠٥ تبعا لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز لممارسات القيادية الديموقراطية في المدارس

كلمات مفتاحية: النمط القيادي؛ محافظة القنفذة؛ قادة المدارس؛ المعلمين

Abstract

The prevailing leadership style among the schools leaders of Al–Qunfudah Governorate.

The study aimed at investigating the prevailing leadership style among the school leaders of Al –Qunfudah Governorate from the point of view of the teacher. The researcher used the descriptive approach, and a questionnaire to collect data. The study of population consists (3232) teachers, and the sample of the study was (339) teachers. The results showed that the degree of leadership style practiced by school leaders was moderate with mean of (3.22),The leadership styles were ranked as follows: democratic style with mean of(3.83),followed by autocratic style with mean of(3.23)and finally anarchic style with mean of(2.53).The results showed that there were no statistically significant differences at the level of $\alpha \leq 0.05$ due to the variable of qualification, while there were differences statistically significant due to the variable of educational stage in favor of the intermediate stage, and the variable of experience in favor of less than 5 years., the study recommends.

Keywords: leadership style; Qunfudah governorate;; school leaders; teachers

مقدمة:

تعد القيادة عنصرا مهما في أي مكون من مكونات المجتمع ومؤسساته وذلك لأهميتها في توجيه الأفراد والجماعات توجيها صحيحا نحو تحقيق آمالهم وتطلعاتهم، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة حكيمة تمتاز بدرجة عالية من الكفاءة والوعي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

فالقائد الفاعل يلعب دورا كبيرا في تنسيق وتنظيم جهود المرؤوسين وحفزهم واستغلال كافة الإمكانات والموارد المتاحة بالشكل الأمثل بغرض تحقيق أهداف المنظمة والجماعة (أبو زعيتر، 2009،).

ويشهد العالم تطورات كبيرة في الميدان التعليمي مما أدى تغير في الأدوار المناطة بالمدرسة تجاه المجتمع، وبالتالي تغير في أدوار القائد والأساليب والأنماط التي يستخدمها، كما ان تحقيق الأهداف ونجاح المدرسة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة المدرسية والمناخ الذي يوفره القائد من خلال ممارساته والتي تنعكس إيجابا أو سلبا على سلوك الأفراد داخل المدرسة.

ويختلف النمط القيادي من قائد الى آخر باختلاف ثقافاتهم وتوجهاتهم وخبراتهم والمحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، ويعتمد نمط القيادة على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، حيث يكتسب السلوك من الوراثة والواقع الاجتماعي ودرجة قبول السلطة في المجتمع والأوضاع الاقتصادية والسياسية وصفات المديرين، وأن نمط القيادة يتأثر بالعوامل التنظيمية المتمثلة بالاتصال والحوافز والتفاعل والمستوى الإداري وحجم المنظمة (العرابيد، 2010).

"وتأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية". (العجارمة، 2012)

وقد أجمعت الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي:

أولاً: نمط القيادة التسلطية(الأوتوقراطية)

إن هذا النمط القيادي يركز كافة السلطات في يده ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال، ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد (العرابيد، 2010). كما انه يحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، ويركز على الاهتمام بإنجاز العمل والمحافظة على مركزه، وأحياناً ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه (طوالبه، 2008)، ويتميز القائد التسلطي بقوة الشخصية، وحب التحكم والسيطرة، وحب المظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع عن قراراته وإن كان على خطأ، والتفرقة في المعاملة بين العاملين(حنان العدواني، 2013)

ثانياً: نمط القيادة الديموقراطية

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، والتفاعل مع أفراد الجماعة واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، (العجارمة، 2012). ويذكر طوالبه (2008) أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة، إذ تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتقوم على احترام شخصية الفرد، ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية.

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديموقراطية أن ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديموقراطية من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي

يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها، وليست كوسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة من ناحية أخرى (عبدالباقي، 2000،).

ثالثاً: نمط القيادة الترسلية (الفوضوية)

يغلب على هذه القيادة طابع الفوضوية وسلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، أو إرشاداته للعاملين، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته وكثيراً ما يشعرون بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخله (طوالبه، 200838).

ويتصف القائد في القيادة التسيبية بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويترك الحبل على القارب للفرد والجماعة، ولا يسعى إلى تحسين العمل ولا يمدح ولا يذم، وهذه القيادة تعطي الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات. (الغامدي، 2013،)

ويختلف قادة المدارس في الأنماط التي يمارسونها فمنهم المتسلط، والديموقراطي، والمتسيب، وغيرهم كثير، ومن الضروري أن يدرك القائد طبيعة العمل وتوفير الجو الملائم للمرؤوسين للحصول على الإنتاجية المرغوبة، حيث أن هناك قادة لا يقومون بحل المشكلات بل يكونون سببا في حدوثها مما يخلق نوعا من عدم الرضا لدى الموظفين وشعورهم بعدم الارتياح (الشنيفي، 2007،).

وأشار البليسي(2003،) إلى أن النمط القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة له دور كبير الى جانب مجموعة من الأسباب في حدوث الصراع وذلك لكون القائد المسؤول الأول عن تنظيم وتنسيق جهود العاملين داخل المدرسة ، وان نجاح وفشل المدرسة يعتمد على النمط القيادي الممارس للقائد والذي يؤثر على المناخ التنظيمي داخلها.

وقد أكدت العديد من نتائج الدراسات السابقة ان اختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس وتنوعها له دور كبير في اختلاف المناخ المدرسي (آل ناجي، والمفيدي، 1995). وبناءً على ما تم ذكره يتحتم على القادة أن يضعوا تطوير مدارسهم هدفاً رئيساً من أهدافهم، وذلك من خلال توفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، وإلا سيكون مصير هذه المؤسسات التردي والانهيار، لعدم قدرة القادة على مواجهة هذه الصراعات

وقد اجري العديد من الدراسات حول الانماط القيادية منها دراسة الاكلبي(١٤٣٩) التي هدفت تعرف النمط القيادي السائد في مدارس بيشة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس بيشة، وتكونت عينة الدراسة من(٢٢٥) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت النتائج أن درجة الممارسة للأنماط القيادية جاءت متوسطة وأن أكثر الأنماط القيادية ممارسة في مدارس بيشة هو النمط الديموقراطي، يليه الأوتوقراطي ،ثم النمط الترسلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥≥ α تبعا لمتغيرات المرحلة التعليمية، والخبرة، في حين ظهرت فروق ق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥≥ α تبعا لمتغير الدورات التدريبية لصالح فئة أقل من(٥) دورات.

دراسة عزيزه الغامدي(١٤٣٩) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت والرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) معلمة، طبقت عليهم استبانتان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس يمارسن الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة .فهن يمارسن نمطي التشاركي الديمقراطي والاستشاري الديمقراطي، بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة. ،كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(α≤٠.٠٥) تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية ولمتغير الدورات التدريبية على نمطي الاستشاري والتشاركي الديمقراطي لصالح ٥ دورات فأكثر، ولمتغير سنوات الخبرة على كل من النمط الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح اقل من ١٠ سنوات.

وأجرى بني هاني، وأميره مصطفى(٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبة إربد في الاردن من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٦٧٠٠) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من(٣٤) فقرة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً الأنماط: التواصلي والمدرب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، بينما لم تظهر فروق لمتغير المؤهل العلمي.

واجرى الشهراني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بالعلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتضمن مجتمع الدراسة (٢٠٥٩) معلماً وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٤٠٥) معلماً واظهرت النتائج أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة تمارس بدرجة كبيرة، وأن النمط الديموقراطي احتل المرتبة الأولى، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

ودراسة ابوالا (Abwalla,2014) التي هدفت إلى تعرف اثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا في اثيوبيا، وقد طبقت هذه الدراسة في(١٠) مدارس ثانوية عامة في منطقة إقليم جامبيلا بأثيوبيا وتكونت عينة الدراسة من(١٩٠) معلماً، واستخدمت فيها الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وقد كشفت النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار، والتواصل وتفويض الصلاحيات.

وهدفت دراسة الراشد (٢٠١٤) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، وعددهم(٣١) مشرفًا، وجميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية، البالغ عددهم(٢٧٢٣) معلماً وقد اختار الباحث عينة عشوائية وهم معلمو المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٢٧٣) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين كانت على النحو التالي: أن النمط الديمقراطي هو السائد، ثم النمط الترسلي، وفي المرتبة الأخيرة النمط التسلطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة أفراد الدراسة، والمؤهل العلمي.

كما قام علقم (٢٠١٣) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام العينة

الطبقية العشوائية لتحقيق أهداف الدراسة، والتي اشتملت على(٣٢٢) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المكون من(٢٠٣٦) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين: الأولى لوصف الأنماط القيادية، والثانية لقياس مستوى الدافعية عند المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن النمط الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظة يليه النمط الديموقراطي ثم النمط التسيبي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما دراسة القحطاني(٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٣٣) عبارة تقيس الأنماط القيادية و(٣٨) عبارة تقيس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (٣٦٦٩) معلماً، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية منتقاه تكونت من(٤٢٠) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديموقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بدرجة عالية، ثم تبعه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي.

وأجرت حنان العدواني(٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلين من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من(١١٤٣٤)معلما ومعلمة، وعينة الدراسة من(٦٠٠) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان نمط القيادة الديموقراطي، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي، ثم نمط القيادة التسيبي في المرتبة الأخيرة.

كما قام العجارمة (٢٠١٢) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

في محافظة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤٠٤٧) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلما ومعلمة، واعتمدت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان كانت متوسطة، حيث جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط الديموقراطي ثم النمط المتسيب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ولصالح فئة ٥ سنوات فما دون.

وهدفت دراسة تاسين (Taseen, 2010) إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والضغوط المهنية لدى المعلمين في ولاية البنجاب في باكستان من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ولاية البنجاب، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٤٢) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ما بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وبين الإجهاد المهني لدى المعلمين؛ إذ إن العلاقة طردية بين الأسلوب الأوتوقراطي وبين الإجهاد المهني لدى المعلمين، وتقل هذه الضغوط لدى المعلمين كلما اتجه النمط القيادي نحو النمط الديموقراطي.

وقام مكولومن(Mccolumn, 2010) بدراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديرو المدارس وأثرها على المناخ المدرسي من وجهة نظر مساعدي مدراء المدارس، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المدراء في مدارس الجزء الشمالي الشرقي من جورجيا، وتم اختيار عينة تكونت من (٨) مساعدين مدراء مدارس من ثمانية مدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ المدرسي يختلف باختلاف النمط القيادي المستخدم لدى مدير المدرسة.

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة. ومن حيث الأداة: في استخدامها للاستبانة، ماعدا دراسة مكولومن (Mccolumn, 2010) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. وقد افادة الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، والمقارنات البعدية

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية منها دراسة الراشد (٢٠١٤)، وعلقم (٢٠١٣)، والعدواني (٢٠١٣)، وتأسيسا على ما سبق ذكره من دراسات سابقة واستجابة لتوصياتها، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي الممارس في مدارس التعليم العام في محفظة القنفذة؛. من خلال الاجابة عن الاسئلة الاتية :

- ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\geq \alpha$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية ، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة

أهمية الدراسة:

-من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين مستقبلاً في إجراء دراسات أخرى جديدة من خلال الاطلاع على هذه الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات،

وإمكانية إجراء دراسات مشابهة على عينات أخرى في مجالات أو موضوعات تربوية متعددة.

- ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جيدة لمكتبة القيادة التربوية في الجامعات السعودية وأن تسهم في زيادة المعرفة حول هذا المجال.
- ومن المؤمل ان يستفيد منها المسئولين وصناع القرار ومساعدتهم على تطوير أداء قادة المدارس في إدارة التعليم بمحافظة القنفذة .

- مصطلحات الدراسة

النمط القيادي: يعرف بأنه "الأسلوب الذي ينتهجه القائد التربوي للتأثير في سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (البياع، 1985، 13) .

ويعرفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الأسلوب الذي يتبعه قادة مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة في التعامل مع مرؤوسيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التعليمية، ويقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع النمط القيادي السائد لدى قادة مدرس محافظة **القنفذة** .

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين بمدارس محافظة القنفذة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على إدارة التعليم بمحافظة القنفذة والمدارس التابعة لها.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي الجامعي ١٤٣٩- 1440

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس محافظة القنفذة والبالغ عددهم (٣٢٣٢) معلما، وفقا لإحصائية العام للعام الدراسي ١٤٣٩ /١٤٤٠هـ (إدارة التعليم بمحافظة القنفذة، ١٤٣٩هـ).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة والمكونة من (٣٣٩) معلماً، وتم تحديدها عن طريق استخدام جداول العينة (العجارمة، ٢٠١٢، ٨٦)، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية، ي (٣٣٩) استبانة، والجدول (٢) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة).

جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها
(المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣١٣	%٩٢.٣
	دراسات عليا	٢٦	%٧.٧
	المجموع	٣٣٩	%١٠٠
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٩	%٢.٧
	٥-اقل من ١٠ سنوات	٥٦	%١٦.٥
	١٠ سنوات فاكثر	٢٧٤	%٨٠.٨

	المجموع	٣٣٩	%١٠٠
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٤٤	%٤٢.٥
	المتوسطة	١٢٦	%٣٧.٢
	الثانوية	٦٩	%٢٠.٣
	المجموع	٣٣٩	%١٠٠

أداة الدراسة

بالاطلاع على نتائج الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية مثل دراسة الغامدي(٢٠١٨) والشهراني(٢٠١٦).كما تم الاستفادة من الاستبانات الواردة في الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الأنماط القيادية كدراسة الراشد (٢٠١٤)،ودراسة علقم(٢٠١٣) ودراسة القحطاني (٢٠١٣)، تم بناء الاستبانة بحيث تتكون من جزأين،

- **الجزء الأول يتضمن البيانات الديموغرافية وهي:** ، الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية
- **الجزء الثاني يتضمن الفقرات المتعلقة بالأنماط القيادية** من خلال ثلاث أنماط، (النمط الديكتاتوري، والنمط الديموقراطي، والنمط الترسلي).

كما تم تدريج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدريج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال والقياس والتقويم وتم الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، كما تم تحديد معايير التحكيم ويتضمن تحديد مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تصنيفها إليها. وكذلك عن مدى وضوح الفقرة وسلامة الصياغة.

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث طريقة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الثبات لفقرات اداة الدراسة وقد بينت النتائج إلى أن معامل الثبات لمحور النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة بطريقة كرونباخ الفا بلغ(٠.٧٦١)، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وتشير إلى تمتع أداة المحور بثبات مقبول يسمح باستخدامها أداة للدراسة الحالية،

متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية

المتغيرات الديموغرافية

المؤهل العلمي، وله فئتان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات: (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).

سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات، (أقل من (٥) سنوات، من (٥) سنوات الى أقل من (١٠) سنوات، أكثر من (١٠) سنوات).

المتغير المستقل: النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لطبيعة البحث من خلال برامج الإحصاء (SPSS) وهي كالتالي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار "ت" (t –test)
- تحليل التباين الأحادي (One Way A Nova)
- اختبار شيفية للمقارنات البعدية

وللحكم على درجة ممارسة القادة للأنماط القيادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي، تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة حيث تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

مدى الاستجابة = أعلى درجة – أقل درجة/ عدد فئات الاستجابة.

مدى الاستجابة = (5 – 1)/5 = 5/4 = 0.8

- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1) إلى أقل من (1.80) تكون الاستجابة بدرجة قليلة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من(1.80) إلى أقل من(2.60) تكون الاستجابة بدرجة قليلة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من(2.60) إلى أقل من (3.40) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من(3.40) إلى أقل من(4.20) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من(4.20) إلى (5.00) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات محور النمط القيادي السائد والدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٧):

جدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور النمط القيادي السائد مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
٢	النمط الديموقراطي	3.83	٠.55	٧٦.٦	١	كبيرة
١	النمط الأوتوقراطي	3.22	.450	٦٤.٤	٢	متوسطة
٣	النمط الترسلي	2.53	٠.59	٥٠.٦	٣	صغيرة
	المتوسط الكلي	3.22	.270	٦٤.٤	--	متوسطة

يتبين من جدول(٧)أن المتوسط الحسابي للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة بمجالاته لثلاثة بلغ(٣.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٢٧)، ودرجة موافقة متوسطة، كما تشير النتائج إلى أن جميع الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واح صحيح مما يشير إلى انسجام وتقارب استجابات أفراد الدراسة، وأن أكثر الأنماط ممارسة هو النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس هو النمط الديموقراطي، بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وبدرجة موافقة كبيرة، وأقل الانماط ممارسة هو النمط الترسلي بمتوسط حسابي بلغ(٢.٥٣) وبدرجة موافقة صغيرة ،.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الاكلبي(١٤٣٩)، ودراسة دراسة الشهراني (٢٠١٦)، والعجارمة(٢٠١٢)

وقد جاء مجال النمط الديموقراطي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٨)، ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من ممارسات ادارية في مدارسهم من قبل قادة المدارس تتسم بتفويض الصلاحيات، حيث يباشروا مهامهم من خلال التنظيم الجماعي، والتفاعل مع العاملين ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يتم اتخاذها وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المدرسة بشكل عام. وتحديد السياسات الخاصة بالعمل من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لمجلس المعلمين، وسيادة العلاقات

الإنسانية بين أفرادها والتي تقوم على احترام شخصية الفرد، اضافة الى مشاورة قادة المدارس لمرؤوسيهم وإشراكهم معهم ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات. والابتعاد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل واعتماد الترغيب والإقناع، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الدافعية لدى المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تقوم به وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من جهد طيب في مجال تدريب قادة المدارس وتطوير معايير اختيار قادة المدارس، ومؤشرات الاداء وغيرها من الممارسات لتطوير اداء قادة المدارس وممارساتهم وتمكينهم من المفاهيم والانماط القيادية الحديثة مثل النمط الديموقراطي والتشاركي والتحويلي وغيرها من الانماط الايجابية .

وهذه النتيجة تتفق مع معظم نتائج الدراسات السابقة مثل :دراسة الأكلبي(١٤٣٩) وعزيزه الغامدي (١٤٣٩) والشهراني(٢٠١٦)،وبني هاني ومصطفى(٢٠١٦)، والتي أكدت على أن النمط الديموقراطي هو النمط السائد لدى قادة المدارس. وتختلف مع نتائج دراسة علقم(٢٠١٣) والتي أشارت إلى أن النمط الديموقراطي يأتي في المرتبة الثانية.

وجاء في المرتبة الثانية النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري(٠.٧٧) ودرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من ممارسات لبعض قادة المدارس تتمثل في التأكيد على الدوام الرسمي في الحضور والمغادرة ضمن التعليمات الرسمية خوفا من المساءلة من قبل ادارات التعليم، واصرار بعض القيادات على انجاز المعلمين للمهمات المطلوبة منهم في الوقت المحدد لها دون مراعاة لظروف المعلمين ومشاكلهم، ورفض بعض القيادات لتفويض الصلاحيات لعدم ثقته بالمرؤوسين وخوفا من ضياع السلطة من يده، وقد ينطلق بعض قادة المدارس في هذه الممارسات من تأثرهم ببعض النظريات الادارية مثل المدرسة العلمية التي اكدت على الانتاج واهمال العاملين ونظرية س (x) لمكروجر والتي تنظر الى العاملين على انهم سلبين ولا يرغبوا في تحمل المسؤولية، ولا ينجزوا المطلوب منهم الا تحت الضغط والمراقبة الشديدة ، وانهم سلبين.

وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة مثل: دراسة الاكلبي(١٤٣٩) ودراسة عزيزة الغامدي(١٤٣٩)، ودراسة بني هاني ومصطفى(٢٠١٦)، ودراسة الشهراني(٢٠١٦)،

ودراسة القحطاني(٢٠١٣)، والتي أكدت على النمط الأوتوقراطي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الممارسة. وتختلف مع نتائج دراسة علقم (٢٠١٣) والتي اشارت الى ان النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الاولى.

في حين جاء النمط الترسلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٩) ودرجة ممارسة صغيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن العمل الاداري في القطاع التربوي محكوم بأنظمة وتعليمات، اضافة إلى وجود معايير لاختيار قادة المدارس تؤكد على الكفأة والقدرة والحزم والجدية في العمل، اضافة الى الخبرة، بالإضافة الى المتابعات الميدانية من قبل الاقسام المختلفة في ادارة التعليم مما يجعل ممارسة هذا النمط من القيادة صغير ولا يذكر، وقد يمارس احيانا في المناطق البعيدة عن المركز والتي تقل فيه الزيارات الميدانية ، وقد تعود النتيجة الى ان بعض القادة حديثي الخبرة ليس لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ،أو عدم معرفتهم بالمشكلة المطروحة، لذلك يتركوا الأمور تسير في المدرسة دون توجيه أو قيادة. وقد يعزى ايضا الى ان بعض قادة المدارس في محافظة القنفذة وهم -قلة من خلال ما اشارت اليه النتائج -يميل إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية الكاملة لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل . و تفويض الصلاحيات للمعلمين على أوسع نطاق وإسناد الواجبات إليهم بطريقه عامة وغير محددة، لاعتقادهم أن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم ويزيد من الانتاجية.

وهذا ما أكدته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة الاكلبي(١٤٣٩)، والشهراني(٢٠١٦) القحطاني(٢٠١٣) والتي أكدت على النمط الترسلي يأتي في المرتبة الاخيرة من حيث الممارسة للأنماط القيادية الثلاثة، وتختلف مع نتائج دراسة الراشد (٢٠١٤) والتي اشارت الى انه يأتي في المرتبة الثانية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مناقشتها وتفسيرها:

والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحيل التباين واختبار (ت) كما في الجدول الآتي:

أ- الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، والتي تُعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في المجالات والمجموع الكلي، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول(14) الآتي:

جدول(٨) اختبار (ت) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات محور الأنماط القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس (ن = 313)		دراسات عليا فأكثر(ن=26)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة

النمط الديمقراطي	3.23	٠.45	3.08	٠.46	٠.246	٠.620	1.594	٠.112
النمط الأوتوقراطي	3.84	٠ .55	3.73	٠.60	٠.129	0.720	.965	٠.335
النمط الترسلي	2.52	٠.58	2.64	٠.69	1.842	٠.176	1.050	٠.294
الدرجة الكلية	3.22	٠.26	3.18	٠.34	1.814	٠.179	.750	٠.454

تشير النتائج في جدول(٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس حافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين بعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق وجهات نظر افراد عينة الدراسة وبغض النظر عن المؤهل العلمي حول النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس؛ فالنمط هو سلوك، أو اسلوب، أو موقف يمكن ملاحظته من قبل المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم، وبالتالي يمكن التميز بين هذه السلوكيات سواء كانت انسانية ديموقراطية، تعاونية ، تشاركية ، تحترم فيه اراء الاخرين وتقدر جهودهم وتشبع حاجاتهم ،او كان نمطا دكتاتوريا تسلطيا قائم على اعطاء الاوامر والتعليمات، ومجمع للسلطة بيده، او تسيبي يعطي الحرية التامة للمعلمين دون تدخل ودون وجود اهداف محدد.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشهراني(٢٠١٦)دراسة الراشد(٢٠١٤) ودراسة علقم (٢٠١٣) والتي شارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب-الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة كما في جدول (٩):

جدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور النمط القيادي السائد وفقا لفئات متغير المرحلة التعليمية

المراحل التعليمية	المرحلة الابتدائية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية		الدرجة الكلية	
المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التسلطي	3.18	٠.42	3.23	٠.49	3.27	٠.43	3.22	٠.45
النمط الديموقراطي	3.86	٠.54	3.79	٠.59	3.85	٠.50	3.83	٠.55
النمط الترسلي	2.43	٠.52	2.66	٠.66	2.49	٠.55	2.53	٠.59
الدرجة الكلية	3.19	٠.21	3.25	٠.34	3.23	٠.21	3.22	٠.27

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات المحور تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت فئة المرحلة المتوسطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، تلاها المرحلة الثانوية بمتوسط (٣.٢٣) وفي المرتبة الاخيرة المرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي(٣.١٩)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥≥α تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي.

جدول(١٠) تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة على محور النمط القيادي تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	.360	2	.180	0.877	.4170

	داخل المجموعات	69.053	336	.206		
	الكلي	69.413	338			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	.298	2	.149	0.480	٠.619
	داخل المجموعات	104.203	336	.310		
	الكلي	104.500	338			
النمط الترسلي	بين المجموعات	3.524	2	1.762	5.137	٠.006
	داخل المجموعات	115.260	336	.343		
	الكلي	118.784	338			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.294	2	.147	2.004	٠.136
	داخل المجموعات	24.641	336	.073		
	الكلي	24.935	338			

تشير النتائج في الجدول١٠) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في درجة تقدير عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات المحور والدرجة الكلية– ماعدا– مجال النمط النمط الترسلي، حيث بلغت قيم ف(٥.١٣٧) ومستوى دلالة (٠.٠٠٦)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما في الجدول(١١)

جدول(١١) المقارنات البعدية بطريقة شيفية لمجال النمط الترسلي

الفئات	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية

المرحلة الابتدائية (٢.٤٣)	–	٠.٠٠٧**	–
المرحلة المتوسطة(2.66)	–	–	–
المرحلة الثانوية(2.49)	–	–	–

*** دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)**

يتبين من جدول(١١)، أعلاه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجال النمط الترسلي بين فئة المرحلة الابتدائية، وفئة المرحلة المتوسطة، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٠٧) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة المتوسطة، بمتوسط حسابي بلغ(٢.٦٦)، في حين كان متوسط المرحلة الابتدائية (٢.٤٣). وبين فئة المرحلة. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن افراد عينة الدراسة يرون أن المرحلة هي مرحلة تمتاز بحدوث تغيرات فسيولوجية ونفسية وانفعالية، وميل الطلاب فيها الى العنف، والاهتمام بالمظهر الشخصي، وتكوين جماعات الرفاق(الشلة)، وان هذه التغيرات من وجهة نظرهم تتطلب احيانا التغاضي عن بعض السلوكات، وإعطاء مزيد من الحرية للطلاب ، وعدم التدخل في كل الامور، وهي سمات للنمط الترسلي.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الاكلبي١٤٣٩)،ودراسة عزيزة الغامدي(١٤٣٩) والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

ج: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة كما في جدول (١٢):

جدول(١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور النمط القيادي السائد وفقا لفئات متغير سنوات الخبرة

المراحل التعليمية	أقل من ٥ سنوات		من ٥- أقل من ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات		الدرجة الكلية	
المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التسلطي	3.36	0.49	3.26	0.45	3.21	0.45	3.22	0.45
النمط الديموقراطي	3.66	0.47	3.69	0.65	3.87	0.53	3.83	0.55
النمط الترسلي	2.69	0.61	2.64	0.55	2.50	0.59	2.53	0.59
الدرجة الكلية	3.25	0.21	3.21	0.32	3.22	0.26	3.22	0.27

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات المحور تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت فئة أقل من ٥ سنوات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، تلاها فئة ١٠ سنوات فأكثر بمتوسط (٣.٢٢) وفي المرتبة الاخيرة فئة من ٥- اقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي(٣.٢١)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠.٠٥ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي(١٣).

جدول(١٣) تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة على محور النمط القيادي تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي)	بين المجموعات	.340	2	.170	.826	.439
	داخل المجموعات	69.074	336	.206		
	الكلي	69.413	338			
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.788	2	.894	2.925	.055
	داخل المجموعات	102.712	336	.306		
	الكلي	104.500	338			
النمط الترسلي (الفوضوي)	بين المجموعات	1.181	2	.591	1.687	.187
	داخل المجموعات	117.603	336	.350		
	الكلي	118.784	338			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.010	2	.005	.068	.934
	داخل المجموعات	24.925	336	.074		
	الكلي	24.935	338			

تشير النتائج في جدول(١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في درجة تقدير عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وعلى جميع مجالات المحور والدرجة الكلية، وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة ليس له أثر في تقدير أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي السائد فسمات الانماط الثلاثة (الديموقراطي، والأوتوقراطي، والتسلطي) واضحه في اذهانهم من خلال اطلاعهم على الادب النظري المتعلق بهذه الأنماط اثناء دراستهم الجامعية، او من خلال الدورات التدريبية اثناء الخدمة، وبالتالي يستطيعوا الحكم على سلوكيات قادة المدارس القيادية أن كانت انسانية تهتم العلاقات والمشاعر والحاجات، أو دكتاتورية تركز على العمل وتهمل حاجات المعلمين، أو ترسليه يترك القائد الحبل على الغارب للفرد والجماعة، ولا يسعى إلى تحسين العمل، ولا يمدح ولا يذم، ويسند الواجبات إلى المرؤوسين بطريقه عامة وغير محددة، وتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، ويعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم .ويتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، وبالتالي أي من هذه السلوكيات ملاحظة من قبل المعلمين وبغض النظر عن خبرتهم ويمكنهم التميز بينها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الاكلبي(١٤٣٩)، والراشد(٢٠١٤) وعلقم(٢٠١٣)، والتي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع نتائج دراسة عزيزة الغامدي(١٤٣٩) والتي أشارت إلى وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات، كما تختلف مع نتائج دراسة بني هاني ومصطفى(٢٠١٦) ودراسة العجارمة(٢٠١٢) والتي اظهرت فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الاقل خبرة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

يوصي الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج بما يلي:

- حث قادة المدارس على تعزيز الممارسات الديموقراطية وتجنب الممارسات الأوتوقراطية والترسلية.
- تقديم برامج تدريبية متنوعة لقادة المدارس لرفع مهاراتهم وتعزيز قدراتهم في مجال الممارسات القيادية ، وادارة الصراع التنظيمي، وتمكينهم من الممارسات الديموقراطية لتمكينهم من تحويل الصراعات السلبية الى صراعات ايجابية.
- أن يراعي قادة المدارس ظروف المعلمين أثناء تطبيق اللوائح والتعليمات والابتعاد عن التشدد والحرفية في تطبيقها
- مراعاة قدرات وامكانات المعلمين اثناء تأدية المهام المعطاة لهم ومنحهم الوقت والفرصة الكافية لإنجاز المهام المنوطة بهم.
- توجيه قادة المدارس للعمل بحيادية وموضوعية مع من يخالفوهم في الرأي من المعلمين وتلبية رغباتهم المتعلقة بحقوقهم الشخصية والمهنية وما يساعدهم على القيام بالعمل.

قائمة المراجع

أبو زعيتر، منير حسن(٢٠٠٩). ***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأكلبي، علي عامر(١٤٣٩). ***النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*** .(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الباحة.

الراشد، عبد الله عبد العزيز(٢٠١٤). ***الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.*** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشهراني، خالد عايض(٢٠١٦). ***النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية.***(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة ، المملكة العربية السعودية.

الشنيفي، محمد بن صالح(٢٠٠٧). الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. الرياض: دار جامعة محمد بن سعود للنشر.

طوالبة، توفيق حامد(٢٠٠٨). ***أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن.*** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

عبدالباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠). ***السلوك الإنساني في المنظمات.*** الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

العجارمة، موافق احمد (٢٠١٢م). ***الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان***. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العدواني، حنان ناصر(٢٠١٣). ***الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم***.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، الكويت

علقم، اسماعيل (٢٠١٣) .**العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم**.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة بير زيت ، فلسطين.

العرابيد، نبيل(٢٠١٠)، **القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الازهر.

الغامدي، على محمد (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. ، ***دراسات، العلوم التربوية، جامعة طيبة***، المدينة المنورة، السعودية ٤٠(٣)، ١٠٦٨ – ١٠٨٥.

الغامدي، عزيزه احمد(١٤٣٩).***الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات***.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الباحة، الباحة

القحطاني، سند نهار (٢٠١٣). ***الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية***

بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

Abwalla .J. (2014).*The Principal Leadership Style and teachers Performance in General Secondary Schools of Gamble regional state*. Department of educational Planning and Management, Jimma University

Mccolumn, B. (2010). Principals Leadership Styles and their Impact on School Climate: Assistant Principles Perceptions. Faculty of Georgia, Southern University

Taseen, N. (2010). The Relationship between Principal's Leadership Style and Teacher Occupational Stress. *Journal of Research and Reflections in Education.*