



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل أعضاء هيئة  
التدريس من وجهة نظر طالبات كلية التربية الأساسية  
بدولة الكويت**

إعداد

د/ بشاير العيسى

أستاذ مساعد في قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية الأساسية- دولة الكويت

د/ محمد الضاعن

أستاذ مشارك في قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية الأساسية- دولة الكويت  
drmalalhaeni66@gmail.com

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد ١١٢ – أكتوبر ٢٠٢٠

---

---

النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس  
من وجهة نظر طالبات كلية التربية الأساسية  
بدولة الكويت

د/ محمد الضاعن

أستاذ مشارك في قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية الأساسية- دولة الكويت

draldhaeni66@gmail.com

د/ بشاير العيسى

أستاذ مساعد في قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية الأساسية- دولة الكويت

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على وجهة نظر طالبات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت للنمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وأثر متغيرات السنة الدراسية والتخصص على ذلك. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) طالبة من المقيدات في كلية التربية الأساسية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠. واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (٤٥) عبارة موزعة على ثلاث مجالات (النمط الديمقراطي- النمط الأوتوقراطي- النمط التساهلي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات النمط الديمقراطي بدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، وأخيراً النمط التساهلي بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير السنة الدراسية، بينما توجد فروق حول النمط الأوتوقراطي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص، بينما توجد فروق حول النمط الديمقراطي.

الكلمات الافتتاحية: أنماط القيادة، أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية الأساسية، الكويت

**Abstract**

The current study aimed to identify the viewpoint of students of the College of Basic Education in the State of Kuwait towards the most leadership style most practiced by faculty members in the college along with the effect of the academic year's variables and specialization on that. The study followed the descriptive approach, and the study sample consisted of (269) students enrolled in the College of Basic Education for the academic year 2019/2020.

The study tools comprised a questionnaire that included (45) statements distributed in three fields (the democratic style - the autocratic style - the permissive style). The study results concluded that the most practiced leadership styles most practiced by faculty members in the College of Basic Education (from

---

the female students' perspective) are the democratic style to a large extent. The autocratic style follows the democratic style with a medium degree and the permissive style with a moderate degree. The results showed no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the study sample about the democratic and permissive style and the total score due to the variable of the school year. At the same time, there were differences in the autocratic style. The results also showed no differences between the study sample's averages about the autocratic and permissive style and the total score due to the variable of specialization. At the same time, there were differences in the democratic style.

**Key words:** Leadership style, Faculty, College of Basic Education, Kuwait.

القسم الأول: المحتوى النظري للدراسة  
المقدمة:

تعتبر المؤسسات الأكاديمية أحد أهم الروافد التي تعمل على إعداد وتهيئة الموارد البشرية والعمل على صقلها وتزويدها بالمعارف والمهارات التي تساعدهم وتمكنهم من المساهمة والمشاركة في بناء التنمية المجتمعية. فمن أدوارها الرئيسية سعيها في تنمية شخصيات طلابها من جميع الجوانب عن طريق إعدادهم وتدريبهم علمياً وثقافياً من خلال تزويدهم بالعلوم العامة والتخصصية بالإضافة إلى إكسابهم المعارف النظرية التي تمكنهم من الانخراط في المجالات العملية لاحقاً بكفاءة ومهنية. والحقيقة إن دور المؤسسات الأكاديمية كالجوامع لا يقتصر فقط على تزويد الطلبة بالمعارف والعلوم النظرية، بل يتعدى ذلك ليشمل الإعداد الأخلاقي والاجتماعي والمهاري لتكوين حصيلة من المعارف والقدرات والمهارات التي يكتسبها منتسبها لتمكينهم من مواكبة التطورات المجتمعية والاقتصادية والسياسية.

ولأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الجامعية في إعداد وتخريج عدد من الكفايات العلمية من خلال توفير التدريب اللازم على اختلاف التخصصات والمجالات، تحتاج المؤسسات الأكاديمية إلى إدارة محترفة وفعالة حتى تستطيع القيام بالدور المناط بها لتطوير كل من عمليات التعليم والبحث العلمي على كافة الأصعدة، والتي تساهم في ترجمة وتحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة في ظل التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع. وعليه فوجود قيادة فاعلة وقادرة على تسيير دفة المؤسسة الأكاديمية يساهم في نجاح وترجمة أهدافها بشكل يضمن انتقالها لمستوى متقدم أو على أقل تقدير المحافظة والإبقاء على مستواها في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات الأكاديمية.

(المشعل، ٢٠٠٦)

ومن المتغيرات التي تتناولها الكثير من الدراسات النفسية والتربوية الحديثة في المؤسسات الأكاديمية كالجوامع هي أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس أو المعلمين وتأثيرها على

---

سلوكيات الطلبة وأدائهم وتحصيلهم العلمي. فالقيادة التربوية في المؤسسات الأكاديمية عملية انسانية اجتماعية في المقام الأول لما لها تأثير مباشر على أداء الأفراد في العملية التربوية باختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الإدارية والعلمية. ومن هنا يأتي دور الأنماط القيادية في تحديد مسار المؤسسة وتحقيق أهدافها. فتشير الدراسات إلى اختلاف الأساليب القيادية التربوية، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الانسانية السليمة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتهيئة البيئة المناسبة لأداء العمل. وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم بصورة أكبر بعامل الانجاز والمركزية في اتخاذ القرارات واتباع أسلوب إصدار الأوامر والتوجيهات لقيام بالأعمال. أما نمط القيادة الترسلية فهو يحرص على إعطاء المرؤوسين مساحة كبيرة من الحرية في أداء الأعمال وتحمل المسؤولية.

#### مشكلة الدراسة وأهدافها:

من خلال متابعة الباحثان واهتماماتهما بمجالات القيادة والادارة التربوية بصورة عامة، ومجال جودة المؤسسات التعليمية بصورة خاصة، فأيقنا أنه من الضروري التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. حيث يعتبر النمط القيادي الممارس من قبل عضو هيئة التدريس أحد العوامل الفاعلة في إمكانية تحقيق أقصى الممارسات الفاعلة لتحقيق الجودة في التعليم. فتأثير عضو هيئة التدريس من خلال عمله واحتكاكه الدائم مع الطلاب غرس العديد من القيم التربوية والاجتماعية مما يؤثر على توجهاتهم التربوية والاجتماعية والنفسية وتأثيرها بالتالي على المجتمع. وهذه المسوغات العلمية والعملية دفعت الباحثان لإجراء هذه الدراسة لأيمانها بأن أسلوب قيادة وإدارة عضو هيئة التدريس للصف الدراسي ينعكس سلباً أو إيجاباً على الطلاب وأدائهم وتفاعلهم مع المادة العلمية وتحصيلهم الدراسي وبالتالي على ممارستهم العملية في المستقبل.

لذا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف والكشف على النمط القيادي (الديمقراطي، الدكتاتوري، المتسبب) الأكثر ممارسة عند أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر طالباتها، بهدف التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس من قبل أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر طالباتهم، كما يتجسد هدف الدراسة من خلال تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد إدارة كلية التربية الأساسية على تبني مبادئ وأساسيات الجودة الشاملة، مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

#### أسئلة الدراسة:

١- ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في تحديد النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس تعزى لمتغيري السنة الدراسية والتخصص؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الكشف عن النمط القيادي الأكثر فعالية وتأثيراً في العملية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس مما يساهم في:

- توضيح أهمية النمط القيادي الممارس من قبل عضو هيئة التدريس وتشجيعه وتحفيزه على استخدام النمط القيادي الذي يعزز التفاعل بينه وبين طلبته وزملائه.
- من المتوقع كذلك أن تثري هذه الدراسة السادة العمداء، رؤساء الأقسام، الباحثين، التربويين والمهتمين في مجال القيادة التربوية والإدارية في عملية التقويم من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء التدريسي.
- كما قد تساهم نتائج الدراسة في رسم الخطط والبرامج المساعدة في رفع الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وتحديد توجهاتها.
- ضمن حدود معرفة الباحثان تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى كلية التربية الأساسية التي تتعلق بمعرفة الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً من قبل أعضاء هيئة التدريس.

فرضيات الدراسة:

**بناء على أسئلة الدراسة يمكن اشتقاق الفرضيات التالية:**

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات تبعاً لمتغير التخصص.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات تبعاً لمتغير السنة الدراسية.

أدبيات البحث والدراسات السابقة:

### **القيادة (Leadership)**

لتحقيق أهداف أي منظمة على اختلاف حجمها صغيرة كانت أم كبيرة، وعلى تنوع أنشطتها كانت تعليمية، اقتصادية، صحية أم اجتماعية لا بد أن تحتاج إلى توظيف وتمكين الوظائف الإدارية

---

المتثلة في القيادة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والنقويم حتى تتمكن من الوصول وتحقيق أهدافها بنجاح. أحد أهم هذه الوظائف هي القيادة والتي تعتبر العمود الرئيسي والأساسي لتحقيق المسار الصحيح والنجاح لأي منظمة.

توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك اختلاف في مفهوم القيادة وبالتالي هناك تنوع واختلاف في المفاهيم ووجهات النظر لدى الباحثين تجاه مفهوم القيادة. وبينت تلك الدراسات بأن تلك الاختلافات في تحديد مفهوم القيادة تعود لعدة عوامل منها ارتباطها في الفلسفة الممارسة التي يؤمن بها القيادي من جهة، وتلك العوامل المختلفة التي تؤثر في عملية ومسار القيادة من جهة أخرى.

ذكر حمادات (٢٠٠٧) بأن مفهوم القيادة هو عبارة عن ذلك النشاط الذي يقوم به أحد الأشخاص للتأثير في العاملين معه بقصد تحفيزهم للتعاون لتحقيق الهدف الذي يتطلعون لإنجازه وتحقيقه. كما عرف حجي (١٩٩٨) القيادة بأنها تلك القدرة في التأثير على الآخرين عن طريق التواصل معهم والعمل على توجيههم وأخذهم للمسار الصحيح لتحقيق الهدف المنشود.

#### **الأنماط القيادية (The Leadership Styles)**

هناك عدة تصنيفات للأنماط القيادية من خلال العديد من الدراسات التي توصلت إلى تعدد تصنيفات الأنماط القيادية. أشار العميان (٢٠٠٥) بأنه يقصد بالنمط القيادي هو السلوك المتكرر والممارس من قبل الشخص المسئول أو القائد والذي يتعامل مع الأفراد العاملين معه لكسب احترامهم وتعاونهم والسعي لإقناعهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما يعطيه نمط خاص به ويميزه عن غيره. أما الحراشنة (٢٠٠٦) يرى النمط القيادي على أنه ممارسة القائد لذلك الأسلوب الذي يمكنه من التأثير على سلوك الآخرين والعمل على توجيههم لتحقيق الهدف المطلوب. كما عرف شهاب (١٩٩٨) الأنماط القيادية بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها.

أنماط القيادات تتعدد وتتعدد تبعاً لتنوع واختلاف طبيعة المنظمات والشخصيات والأدوار والوظائف. فطبيعة المؤسسات العسكرية مثلاً تختلف بطبيعتها عن المؤسسات المدنية وهكذا. وهذا ما يميز كل نمط قيادي ويجعله مختلفاً عن غيره نظراً للتنوع والاختلافات السابق ذكرها. وبالرغم من الدراسات التي بينت هذا التمايز والاختلاف إلا أنها أوضحت اتفاق وتداخل جوانب هذه الأنماط مع بعضها البعض. أي أن ما يختلف في جانب من هذا النمط قد يتفق معه في جانب آخر. بمعنى آخر، يمكن للقائد أن يستخدم أو يدمج أكثر من نمط قيادي مع بعضهم البعض لمعالجة أو تحقيق

---

هدف معين (حمادات، ٢٠٠٦). وفيما يلي سنقوم باستعراض مختصر لبعض الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً وممارسة وهي النمط الديمقراطي (التشاورى)، والنمط الأوتوقراطي (التسلطى)، والنمط الترسلى (المتساهل).

### النمط الديمقراطي (The Democratic Style)

القيادة الديمقراطية أو النمط الديمقراطي حظي بمباركة وتأييد الكثير من الباحثين. ففي ظل هذا النهج يشارك القائد الديمقراطي العاملين معه السلطة ويفوضهم بالمشاركة في العديد من القرارات. بمعنى آخر، من خلال هذا النمط يقوم القائد الديمقراطي بأخذ رأي العاملين معه ويشركهم في اتخاذ القرارات مما يولد أو ينتج عنها رفع الروح المعنوية وكذلك زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة. تعتمد الفكرة الأساسية لهذا النمط القيادي على مبدأ المشاركة الجماعية في تنفيذ القرار، ومن مبدأ تعدد العقول كونه يعزز من تنوع وتعدد الأفكار والآراء المشاركة فضلاً عن عقل واحد.

ووفقاً لهذا النمط القيادي يهتم القائد بالعامل التشاورى والتشاركي لدى العاملين ويكون قريب منهم. وهو ما يعزز أحد المبادئ الرئيسية للنمط الديمقراطي كونه يعتمد على تفويض السلطات للآخرين وهو ما يدفع بمبدأ اللامركزية في الصلاحيات وهو ما يمنح الثقة والارتياح لدى العاملين، بالإضافة إلى عامل التنوع في المراكز لدى العاملين. لذا يسعى القائد الممارس للنمط الديمقراطي دائماً لمشاركة الأفراد العاملين معه في اتخاذ القرارات مما يشعر الجميع بالارتياح والتوافق والترابط في العمل مما يعزز ويرفع من قيم الولاء والانتماء للمنظمة (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

ولهذا النمط من القيادة الرؤية والقدرة القيادية لدى القائد لتفويض بعض المهام والصلاحيات لمن يعتقد ويرى بأن لديهم من القدرة والكفاءة والكاريزما الخاصة بهم ما يمكنهم للعمل على إنجاز المهام بإتقان وكفاءة وهو ما يخلق لدى المرؤوسين والعاملين روح المنافسة والمشاركة والتعاون وكذلك رفع مستوى المسؤولية لديهم حتى يكونوا فريق واحد منسجم ومتفق مع سياسات وتوجهات الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة (مقدادي، ١٩٩٦).

#### سمات القيادة الديمقراطية:

القادة الممارسين لنمط القيادة الديمقراطية في بيئة العمل لديهم العديد من الصفات التالية منها ما يلي:

- حب وميل التعرف على احتياجات وميول العاملين معه والعمل على الاستفادة من أفكارهم وخبراتهم.

- بناء علاقات إنسانية واجتماعية للعاملين معه مما يولد لديهم الشعور بالجماعة وبأنهم فريق واحد ومصير واحد ومصائبهم واحد مما يعزز لديهم الشعور بالمسئولية المشتركة والسعي لبذل كل ما لديهم.
- يرفع ويزيد من ثقة العاملين معه في أنفسهم ومبادرتهم وتحملهم لمسئولياتهم وتشجيعهم المستمر على تطوير أنفسهم مما يعزز ويرفع من كفاءتهم الإدارية والمهنية.
- دائما ما يهتم بالتخطيط الأولي والمسبق لاحتياجات ومتطلبات العمل، وإشراك العاملين معه في عملية التخطيط من خلال المشورة والمشاركة.
- ينمي روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين معه من خلال تحفيزهم وتبادل أدوارهم.
- يقدر ويثمن جهود ومبادرة جميع العاملين معه ويعمل على الثناء عليهم وتشجيعهم باستمرار.
- يراعي ظروف العاملين معه ويعمل على حل مشكلاتهم لإيمانه بأنهم جزء أساسي ورئيسي ومهم في نجاح القرارات والمهام والأعمال الموكلة والمنطقة لنجاح المنظمة.
- يتقبل القرارات والاقتراحات ويعمل على تنفيذها لإيمانه بجماعية القرارات وليس فرديتها.
- يربط العمل دائما مع البيئة المجتمعية ويوجه العاملين معه بقضايا المجتمع ويعمل على بث الروح والحس الوطني والمجتمعي لديهم (سمارة، ٢٠٠٤).

من خلال ما سبق يرى الباحثان بأن النمط القيادي الديمقراطي إيجابي ومناسب للقيادة الإدارية بين القائد والمرؤوسين من حيث المساحة الرحبة في التعاون والتشارك والتفويض فيما بين القائد والعاملين معه، كونه يحرص على تشجيعهم وكسبهم الثقة وزرع حس المسئولية والتشاركية لديهم مما يولد الولاء والانتماء للمنظمة ويشعرهم ببذل أقصى ما لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة والمحددة مسبقا.

### النمط الأوتوقراطي (The Autocratic Style)

لهذا النمط مسميات متنوعة بالإضافة لمسمى الأوتوقراطية منها النمط الدكتاتوري، التسلطي والاستبدادي. وتأتي تعدد هذه المسميات دلالة على حدة وصعوبة هذا النوع من الأنماط القيادية في التعامل مع الأفراد العاملين معه. حيث يرى القائد المتبع لهذا النوع من الأنماط بأنه على المرؤوسين والعاملين معه اتباع وتنفيذ تعليماته حرفيا، وبأنه هو الوحيد القادر على تسيير شؤون المنظمة. بمعنى أنه هو المسئول الأول والأخير ولا يحق لأي من العاملين معه بالمخالفة أو التقصير أو التمادي وإلا وقعوا تحت طائلة المسئولية والعقاب. ويرى عطوي (٢٠٠١) بأن النمط الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية الغير مرغوبة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، كونه يعمل على هدم شخصية المرؤوسين ولا يسمح لهم بالنمو والبناء المهني ويسبب لهم الاضطراب والقلق في نفوسهم وينعدم فيه مراعاة الجانب الإنساني وهو ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.



---

ويشير حسان والعجمي (٢٠٠٧) إلى عدم مناسبة النمط الأوتوقراطي لقيادة وإدارة المنظمات على المدى الطويل. وأوضحوا بأنه قد يكون مناسب لبعض الحالات، أو قد يستخدم كعلاج لمدة قصيرة لبعض الحالات ولكن لا بد من أن يستبدل بنمط آخر. ويرون بأن هذا النمط لا يتلاءم ولا يتناسب مع مفهوم الإدارة الحديثة القائم على قوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. وأن مثل هذا النمط يتسبب ويؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية على كفاءة وإنتاجية المرؤوسين وبالتالي إلى صعوبة تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. وعليه وفي ظل القيادة الحديثة والتي تعتمد على الفلسفة الديمقراطية والتي تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين، وعلى إتاحة مساحة من المشاركة والتفويض والصلاحيات وكذلك جانب التقدير لاحتياجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والتي بدورها تتمثل في القيادة الحديثة لا يمكن تطبيقها وممارستها في ظل النهج والنمط التسلطي.

**سمات القيادة الأوتوقراطية:**

**في ظل هذا النمط الأوتوقراطي يكون لدى القادة الممارسين له العديد من السمات منها:**

- حب السيطرة على العمل وعدم تمكين العاملين معه من التحكم وإظهار ذواتهم وقدراتهم.
- اتسام العلاقة بينه وبين العاملين معه بالرسمية والسطحية مما يجعلهم بعيدين عن بعضهم البعض.
- تقريب فئة محدودة جدا معه للحديث مما يولد الحقد والحسد والكراهية بين العاملين بعضهم البعض وبينه وبين الإدارة.
- ينمي ويزرع مبدأ التبعية والانقياد المطلق له مما يتيح له التصرف في جميع القرارات والمهام.
- لا يراعي الظروف الشخصية والإنسانية للعاملين معه ويهتم ويركز فقط على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية.
- لا يسمح بالإبداع والابتكار والمبادرة للعاملين ولكنه يهتم بتطبيق الإجراءات الروتينية فقط.
- لا يهتم بمعالجة وحل المشكلات والخلافات لدى العاملين ولا يهتم بالجو العام للمنظمة.
- أحكامه دائما ما تكون استبدادية وتسلطية ولا يراعي فيها الجوانب الإنسانية للعاملين (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

يتضح مما سبق لدى الباحثان بأن القيادة التسلطية تتميز بالشدة والصرامة من حيث التباعد وعدم التقارب والتعاون مع المرؤوسين وحب السيطرة مما يكسب هذا النمط ضعف القبول لدى المرؤوسين وعدم الارتياح والانسجام مما يؤدي إلى خفض كفاءة وإنتاجية المرؤوسين وهو ما ينعكس على الرضا والأداء العام للمنظمة.

**النمط الترسلّي (The Laissez Faire Style)**

---

---

هو النمط الترسلّي أو الفوضوي أو الغير موجه أو السائب أو التساهلي، وتأتي هذه المسميات من كون القائد في هذا النوع من القيادة يمنح الحرية الكاملة والمفرطة للعاملين معه في اتخاذ القرارات وتحديد ما يريدون القيام به. أي أن في هذا النمط الترسلّي يقوم القائد بدور استشاري مما يضعف قدرته على التحكم واتخاذ القرارات وكذلك السيطرة على المرؤوسين. وفي هذا النمط الغير موجه لا يلقي القائد المتبع لمثل هذا النمط بالإمام بالمهام وأعمال المنظمة وقرارتها كونه يرى بأن السلطة هي سلطة المجموعة كاملاً وليست سلطته هو (مقدادي، ١٩٩٦).

القائد المتبع للنمط الترسلّي يكون منشغلاً في إبراز ذاته وفي حب الظهور وإشباع رغباته ويعمل على كسب احترام وتقدير العاملين معه ولا يبدي رأيه في المرؤوسين. وفي هذا النمط الفوضوي يترك القائد المتساهل المنظمة دون توجيه ومساعدة، مما يولد لدى العاملين الإحباط والضياع وعدم الاحترام له لشعورهم بعدم قدرته لاتخاذ القرار وعدم معرفته وكذلك عدم قدرته على إدارة وقيادة دفة الأمور للمنظمة. ومن هنا تتضح عدم فعالية هذا النمط لتخلي القيادي عن أدواره في توجيه العاملين وفي تحمل المسؤوليات والمهام المناطة به كقائد (حمادات، ٢٠٠٦).

#### سمات القيادة الترسلية:

القادة المتبعين لنمط القيادة الترسلية يكون لديهم صفات كالتالي:

- منح الحرية المفرطة للعاملين معه لاعتقاده بأن المغالاة في منح الحرية يساهم في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة.
- لا يوجد تخطيط وإعداد مسبق للقرارات والاجتماعات مما يولد قرارات أقرب منها للفشل بسبب عدم مناقشتها أو دراستها وبالتالي تكون غير ملزمة أو مناسبة للعاملين وتتعارض مع أهدافهم.
- لا توجد سياسات وأهداف محددة ومرسومة مسبقاً مما يجعل العاملين يسلكون المنهج أو الأسلوب المناسب أو الذي يعتقدون بأنه صحيح أو مناسب لهم.
- بسبب تخلي القادة عن مهامهم وواجباتهم، تكثر هنا التصرفات الارتجالية مما يولد ويظهر التسبب والاضطراب في العمل.
- لعدم وجود فريق عمل محدد ومشكل مسبقاً مما يفقد خاصية التعاون والتكامل والانسجام، يظهر هنا هدر الوقت والجهد وضياع العمل الجماعي.

---

• لطبيعة هذا النمط ولعدم وجود أو تعطيل القوانين والتعليمات والقرارات، تخرج لنا الرغبات والنزوات الفردية أو الحزبية مما يؤدي غالبا إلى الفشل وعدم تحقيق أهداف المنظمة (حمادات، ٢٠٠٦).

وعليه يرى الباحثان بأنه يمكن تحديد النمط الترسلّي في أنه يغلب عليه الفوضى وعدم تحمل القائد الممارس لهذا النمط دوره في توجيه المرؤوسين وتحمل مسؤولياته في إصدار القرارات مما ينشأ لدى العاملين عدم ثقة فيه وبالتالي اعتمادهم على أنفسهم وهو ما يولد قرارات عشوائية وغير موحدة وربما لا تتسجم مع أهداف المنظمة. الدراسات السابقة:

دراسة العياصرة (٢٠٠٤) هدفت الى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية والدافعية لدى المعلمين تجاه مهنتهم. عينة الدراسة تكونت من (١٤١١) معلم ومعلمة، وعدد (٧٦) مدير ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تم تصميم أداتان للدراسة، الاستبانة الأولى تتعلق في وصف الأنماط القيادية لمدرّاء المدارس الثانوية، أما الاستبانة الثانية تتعلق في مستوى دافعية المعلمين تجاه مهنتهم في التعليم. أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلّي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين الذكور، وللنمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى للخبرة لصالح ٥ سنوات وأقل، ويوجد ارتباط إيجابي دال بين النمط الديمقراطي والترسلّي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تجاه مهنتهم في التعليم.

العتيبي (٢٠٠٨) أجرى دراسة للتعرف على الأنماط القيادية، ودراسة السمات الشخصية لمديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين بمحافظة الطائف. تم اختيار عينة بعدد (٣٠٠) معلم بطريقة عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الانسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية وفقاً لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل، والحالة الاجتماعية ونوع المؤهل). كما أظهرت النتائج أيضاً أن الأنماط القيادية مجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

---

دراسة الطريف (٢٠١١) هدفت للتعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفق الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقاً لمعايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، والوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- الوعي الموجود لدى الإدارة المدرسية بأهمية عنصر التخطيط الإداري في ظل توجهات وخطط وزارة التربية والتعليم.
- التفويض الموجود لدى الإدارة المدرسية للصلاحيات والذي يضمن الانجاز وتطوير المدرسة وتسهيل وتيسير اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.
- افتقار الإدارة المدرسية لعنصر التخطيط الاستراتيجي واعتمادهم على التخطيط التقليدي.
- افتقار الإدارة المدرسية لبناء الرؤية والرسالة وضعف إدراك ومواكبة الثقافات الجديدة.
- قلة حرص الإدارة المدرسية على إعداد برامج وخطط تنفيذية لتطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- قلة تطبيق أسس ونظم إدارة الجودة من قبل الإدارة المدرسية.

هدفت دراسة المشعل (٢٠٠٦) إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. طبقت الدراسة على عينة مسحية مكونة من (٣٩٥) مستجيبة من معلمات المرحلة الابتدائية. أبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو وجود ثلاثة أنماط قيادية لدى مديرو المدارس وينسب متفاوتة وهما كالتالي النمط الديمقراطي، ثم الأوتوقراطي ثم الترسلية. توصلت الدراسة كذلك إلى أن معلمات عينة الدراسة يميلون إلى الاشتغال في مهنة التدريس. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة فيما بين النمط الديمقراطي والنمط الترسلية وبعض جوانب الرضا، في حين وجد هناك علاقة بين النمط الديمقراطي وجميع جوانب الرضا الوظيفي.

فيما هدفت دراسة العنزي (٢٠٠٢) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، وأثر كل من الجنس، المؤهل والخبرة في استجابتهم لأنماط القيادة السائدة لدى المديرين. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مديرو المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بشكل كبير ضمن عينة الدراسة، بالمقابل لم تكن ممارسة كل من النمط الأوتوقراطي والترسلية ممارس إلا بدرجة ضعيفة جداً. كما

---

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس تبعا لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة العيسى (١٩٩٢) هدفت الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، وهدفت كذلك للتعرف على مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى المعلمات السعوديات الذين يعملون معهن. هدفت الدراسة أيضا الى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في مستوى الدافعية والروح المعنوية تبعا لخبرة التدريس، المؤهل العلمي والتخصص وكذلك للنمط القيادي الممارس للمديرات. عينة الدراسة تكونت من (٥٧) مديرة وعدد (٦٤٦) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية. قامت الباحثة باستخدام مقياس (قفر) لقياس الأنماط القيادية، وكذلك مقياس (الدافعية نحو العمل والروح المعنوية) والتي قامت الباحثة بإعداده. توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية كان النمط التسلطي، وأن مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية كان عال، وكانت هناك فروق دالة في مستوى الدافعية تبعا للخبرة والتخصص في مستوى الروح المعنوية تعزى للتخصص العلمي والنمط القيادي.

دراسة ماسارو وأوغسطس (٢٠٠٠) هدفت الى اختبار العلاقة ما بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي الممارس لمدير مدرستهم، اثره على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة. وقد استخدم الباحثان أداة (هيرسي وبلاشرد) لأنماط القيادة لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة في مقابلة احتياجات المجتمع والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلما تم اختارهم من عدد (٢٠) مدرسة من مدارس مانشستر. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للنمط القيادي المتبع والممارس من قبل مدير المدرسة على المناخ التنظيمي للمدرسة.

أجرى لاندسن (١٩٩٥) دراسة هدفت لمقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، كما تكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) مشرفا. أبرز ما توصلت إليها الدراسة هو أن النمط القيادي الذي يمنح ويعطي اهتماما عاليا للعمل والعاملين هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في ألاباما، وهو ما يسمى بالنمط الديمقراطي، ودى مديري المدارس الثانوية النموذجية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين متغير الجنس ومدة الخبرة من جهة، والنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية من جهة أخرى. كما أوصت الباحثة لضرورة إجراء دورات لمديري المدارس لترسيخ مفهوم النمط الديمقراطي.

---

دراسة أورفيت (١٩٩٠) هدفت الى المقارنة بين أنماط القيادة لدى مديري المراكز المهنية ومديري المدارس العليا. عينة الدراسة تكونت من (١٢٩) مدير مدرسة عليا وعدد (١٠٢) من مديري مركز مهني في ولاية ألاباما. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود فروق بين تصورات كل من مديري المراكز المهنية ومديري المراكز العليا فيما يتعلق في أساليب القيادة، وأن النمط القيادي السائد لدى كل من مديري المراكز المهنية ومديري المراكز العليا هو النمط التسلسلي والذي يمنح اهتماما أقل بالعاملين، وأن المديرين ذوي الخبرة الإدارية العليا التي تمتد لأكثر من ١٠ سنوات أظهروا مستويات مرتفعة في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

القسم الثاني: المحتوى التطبيقي للدراسة:  
منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة، ويمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة طالبات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩، والبالغ عددهم (٢٠٠٠) طالبة. ويأتي اختيار الطالبات كونهم الأقرب والأقدر في تحديد أهداف البحث والمتمثلة في معرفة النمط القيادي الأكثر ممارسة بين عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطالبات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) طالبة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتمثل (١٣,٤٥%) من مجتمع الدراسة، وتتضمن مستويات مختلفة من حيث السنة الدراسية والتخصص، ويوضحها الجدول التالي:

### جدول (١)

#### توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
السنة الدراسية	الأولى	96	35.7%
	الثانية	92	34.2%
	الثالثة	53	19.7%
	الرابعة	28	10.4%
التخصص	التربية الإسلامية	17	6.3%
	التربية الفنية	38	14.1%
	التربية الموسيقية	28	10.4%
	التصميم الداخلي	19	7.1%
	الحاسوب	17	6.3%
	اللغة الانجليزية	27	10.0%
	اللغة العربية	38	14.1%
	تربية خاصة	4	1.5%
	تكنولوجيا التعليم	12	4.5%
	رياضيات	19	7.1%
	علوم	19	7.1%
	علوم المكتبات	14	5.2%
	أخرى	17	6.3%

أداة الدراسة:

اشتملت أدوات الدراسة على استبانة تكونت في صورتها المبدئية من (٤٥) عبارة موزعة على ثلاثة محاور كالتالي: المحور الأول: النمط الديمقراطي، ويضم (١٥) عبارة، والمحور الثاني: النمط التساهلي، ويضم (١٥) عبارة، والمحور الثالث: النمط الأوتوقراطي، ويضم (١٥) عبارة. ولكل عبارة من خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، لا أعلم (٣ درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

**صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:

**أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الأصول والإدارة التربوية، وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (١٥) عبارة، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:**

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيقها على (٥٠) طالبة من كلية التربية الأساسية غير العينة الأساسية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لحساب معاملات الارتباط، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

#### جدول (٢)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
٠,٥٢٢ **	النمط الديمقراطي
٠,٨٥٤ **	النمط التساهلي
٠,٨١٩ **	النمط الأوتوقراطي

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت بين (٠,٥٢٢ - ٠,٨٥٤)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

**ثبات الاستبانة:**



تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية SPSS بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية (ن = ٥٠)، ويوضحها الجدول التالي.

### جدول (٣)

#### معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحوَر
٠,٩٢	١٥	النمط الديمقراطي
٠,٩٢	١٥	النمط التساهلي
٠,٩٥	١٥	النمط الأوتوقراطي
٠,٩٠	٤٥	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية، فقد بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (٠,٩٠)، وتراوحت معاملات الثبات للمحاوَر بين (٠,٩٢ - ٠,٩٥)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على درجة ممارسة أنماط القيادة يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة = 4 ÷ 3 = 1,٣٣، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة،

وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى = 1 + 1,٣٣ = 2,٣٣

ب- الحد المتوسط = 2,٣٤ + 1,٣٣ = 3,٦٧

ج- الحد الأعلى = 3,٦٧ فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٣,٦٨ - ٥) يعني أن درجة ممارسة النمط القيادي كبيرة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧) يعني أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (١,٠٠ - ٢,٣٣) يعني أن درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة.

الكشف عن اعتدالية توزيع البيانات:

للكشف عن طبيعة البيانات ومدى اعتدالية توزيعها تم استخدام اختبار كولموجوروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

**جدول (٤) نتائج اختبار كولموجوروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov**

المتغير	الإحصاءات	df	مستوى الدلالة
السنة الدراسية	0.218	269	0.000
التخصص	0.123	269	0.000

يتضح من الجدول السابق أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وهذا يتطلب من الباحثين استخدام الاحصاء اللامعلمي ( Non Parametric Statistics) لمعالجة البيانات والاجابة أسئلة الدراسة. المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة:

- التكرارات Frequency
- النسبة المئوية Percentage
- المتوسط الحسابي Mean
- الانحراف المعياري Standard Deviation
- اختبار مان ويتي Mann-Whitney Test
- اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستبانة وفقاً للمتغيرات التالية: السنة الدراسية، التخصص، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

**ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات؟**

للتعرف على أكثر الأنماط القيادية ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول كل نمط من أنماط القيادة، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجداول التالية:

**جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة ككل**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
النمط الديمقراطي	3.76	0.746	١	كبيرة
النمط التساهلي	2.68	0.818	٣	متوسطة
النمط الأوتوقراطي	2.90	0.963	٢	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة كبيرة، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.90) وبدرجة متوسطة، وأخيراً النمط التساهلي بمتوسط حسابي (2.68) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون النمط الديمقراطي حيث يتعاملون مع الطالبات باحترام متبادل ومرونة، ويساعدون الطالبات على النمو المعرفي، ويخصصون جزء من الوقت للحوار مع الطالبات، ويعززون الثقة فيما بينهم وبين الطالبات، كما يحرصون على التواصل والتشاور مع الطالبات في الصف الدراسي. كما تشير النتيجة السابقة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون النمط التساهلي والأوتوقراطي نتيجة لعدم وعيهم بالآثار السلبية لهذه الأنماط القيادية، وعدم الوعي بالآثار الإيجابية للنمط الديمقراطي. وقد أشار سمارة (٢٠٠٤) إلى أن النمط الديمقراطي له العديد من السمات، منها: حب وميل التعرف على احتياجات وميول العاملين والعمل على الاستفادة من أفكارهم وخبراتهم، بناء علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين، يرفع ويزيد من ثقة العاملين في أنفسهم ومبادراتهم وتحملهم لمسئولياتهم وتشجيعهم المستمر على تطوير أنفسهم مما يعزز ويرفع من كفاءتهم الإدارية والمهنية، ينمي روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتبادل أدوارهم، ربط العمل دائماً مع البيئة المجتمعية وتوجيه العاملين بقضايا المجتمع والعمل على بث الروح والحس الوطني والمجتمعي لديهم. وللنمط الديمقراطي العديد من المزايا، فقد أشارت دراسة العياصرة (٢٠٠٤) إلى وجود ارتباط إيجابي دال بين النمط الديمقراطي مستوى الدافعية تجاه مهنتهم في التعليم، وأشارت دراسة المشعل (٢٠٠٦) إلى وجود علاقة بين النمط الديمقراطي وجميع جوانب الرضا الوظيفي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠٠٦)، العياصرة (٢٠٠٤)، العنزي (٢٠٠٢)، لاندسن (١٩٩٥). وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد مثل دراسة كل من: العيسى (١٩٩٢)، أورفيت (١٩٩٠). وقد

توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد يليه النمط الأوتوقراطي ثم التساهلي مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠٠٦)، العياصرة (٢٠٠٤). وأشارت دراسة العنزي (٢٠٠٢) إلى أن النمط الأوتوقراطي والتساهلي جاء بدرجة ضعيفة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١	يتفهم عضو هيئة التدريس حاجات ومشكلات الطالبات.	5.2	19.3	21.6	32.7	21.2	3.45	1.17	13	كبيرة
٢	يتجنب عضو هيئة التدريس الانحياز لطالبة على حساب طالبة أخرى.	7.4	13.0	33.8	25.3	20.4	3.38	1.16	15	كبيرة
٣	يعزز عضو هيئة التدريس الثقة فيما بينه وبين الطالبات.	2.6	11.2	16.7	40.9	28.6	3.82	1.05	7	كبيرة
٤	يوجه عضو هيئة التدريس النقد البناء للطالبات أثناء المحاضرات.	5.2	14.1	23.0	35.7	21.9	3.55	1.13	12	كبيرة
٥	يشجع عضو هيئة التدريس على التواصل والتشاور مع الطالبات في الصف الدراسي.	3.3	10.8	11.5	41.3	33.1	3.90	1.08	4	كبيرة
٦	يظهر عضو هيئة التدريس مرونة في تعامله مع الطالبات.	3.3	9.7	16.0	45.0	26.0	3.81	1.03	8	كبيرة
٧	يتعامل عضو هيئة التدريس مع الطالبات باحترام متبادل.	0.4	4.5	12.6	37.9	44.6	4.22	0.86	1	كبيرة
٨	يساعد عضو هيئة التدريس الطالبات على نموهم المعرفي.	3.3	7.4	18.6	40.9	29.7	3.86	1.03	5	كبيرة
٩	يتيح عضو هيئة التدريس للطالبات الحرية الكاملة في التعبير عن آرائهن.	4.8	11.9	16.4	32.0	34.9	3.80	1.17	9	كبيرة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١٠	يستخدم عضو هيئة التدريس عبارات الثناء والمدح للطلاب.	4.1	11.9	19.0	41.3	23.8	3.69	1.08	11	كبيرة
١١	يحرص عضو هيئة التدريس على تنمية قيم التعاون بين الطلاب.	1.9	8.9	13.8	44.2	31.2	3.94	0.98	3	كبيرة
١٢	يوزع عضو هيئة التدريس التكاليف على الطلاب بعدالة.	3.3	5.9	15.2	41.3	34.2	3.97	1.01	2	كبيرة
١٣	يقبل عضو هيئة التدريس انتقادات الطلاب برحابة صدر.	10.8	14.5	26.4	20.8	27.5	3.40	1.31	14	كبيرة
١٤	ينمي عضو هيئة التدريس روح الإبداع لدى الطلاب.	3.0	11.9	20.8	34.6	29.7	3.76	1.09	10	كبيرة
١٥	يخصص عضو هيئة التدريس جزء من وقته للحوار مع الطلاب	3.3	10.8	13.8	41.3	30.9	3.86	1.07	6	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن النمط الديمقراطي يتضمن (١٥) عبارة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٣٨ - ٤,٢٢) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الأولى لواقع النمط القيادي التي تشير إلى أن درجة ممارسته كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٧) "يتعامل عضو هيئة التدريس مع الطلاب باحترام متبادل" بمتوسط حسابي (4.22)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٢) "يوزع عضو هيئة التدريس التكاليف على الطلاب بعدالة" بمتوسط حسابي (3.97)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (١١) "يحرص عضو هيئة التدريس على تنمية قيم التعاون بين الطلاب" بمتوسط حسابي (3.94)، وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٥) "يشجع عضو هيئة التدريس على التواصل والتشاور مع الطلاب في الصف الدراسي" بمتوسط حسابي (3.90)، وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٨) "يساعد عضو هيئة التدريس الطلاب على نموهم المعرفي" بمتوسط حسابي (3.86). تشير العبارات السابقة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون النمط الديمقراطي، حيث يتعاملون مع الطلاب باحترام متبادل، ويحرصون على توزيع التكاليف على الطلاب بعدالة، وتنمية قيم التعاون بين الطلاب، كما

يحرصون على التواصل والتشاور مع الطالبات في الصف الدراسي، بالإضافة إلى مساعدة الطالبات على النمو المعرفي، مما ينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. ويرى الباحثان أن النمط الديمقراطي له العديد من المزايا والإيجابيات، لذا يجب على أعضاء هيئة التدريس دائماً استخدام هذا النمط، وأشار حسان والعجمي (٢٠٠٧) إلى أن القائد الممارس للنمط الديمقراطي يسعى دائماً لمشاركة الأفراد العاملين معه في اتخاذ القرارات مما يشعر الجميع بالارتياح والتوافق والترابط في العمل مما يعزز ويرفع من قيم الولاء والانتماء للمؤسسة. وأشارت دراسة العياصرة (٢٠٠٤) إلى وجود ارتباط إيجابي دال بين النمط الديمقراطي مستوى الدافعية، وأشارت دراسة المشعل (٢٠٠٦) إلى وجود علاقة بين النمط الديمقراطي وجميع جوانب الرضا الوظيفي.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (١٣) "يتقبل عضو هيئة التدريس انتقادات الطالبات برحابة صدر" بمتوسط حسابي (3.40)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢) "يتجنب عضو هيئة التدريس الانحياز لطالبة على حساب طالبة أخرى" بمتوسط حسابي (3.38). وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يتقبلون انتقادات الطالبات برحابة صدر، ويتجنبون الانحياز لطالبة على حساب طالبة أخرى، مما يعزز الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والطالبات، وينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية. وقد أشار مقدادي (١٩٩٦) إلى أن هذا النمط من القيادة يخلق لدى العاملين روح المنافسة والمشاركة والتعاون رفع مستوى المسؤولية لديهم حتى يكونوا فريق واحد. وأشار سمارة (٢٠٠٤) إلى أن القائد الديمقراطي يراعي ظروف العاملين معه ويعمل على حل مشكلاتهم لإيمانه بأنهم جزء أساسي ورئيسي ومهم في نجاح المهام والأعمال الموكلة والمنطقة لنجاح المؤسسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠٠٦)، العياصرة (٢٠٠٤)، العنزري (٢٠٠٢)، لاندسن (١٩٩٥).

#### جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

##### أفراد عينة الدراسة حول النمط التساهلي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١٦	لا يبدي عضو هيئة التدريس اهتماماً في تنظيم محتوى المقرر.	12.3	35.7	29.7	13.4	8.9	2.71	1.12	8	متوسطة

متوسطة	14	1.11	2.45	7.1	11.5	17.8	46.8	16.7	لا يبدي عضو هيئة التدريس اهتماما في إدارة الصف الدراسي.	١٧
متوسطة	2	1.22	2.86	10.8	21.6	24.5	28.6	14.5	لا يكثر عضو هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجه الطالبات.	١٨
متوسطة	9	1.31	2.71	12.3	19.3	15.2	33.1	20.1	عضو هيئة التدريس غير ملتزم في مواعيد المحاضرات.	١٩
متوسطة	5	1.19	2.76	9.3	17.1	31.2	25.3	17.1	تتميز محاضرات عضو هيئة التدريس بالعشوائية.	٢٠
متوسطة	10	1.20	2.70	10.4	13.8	27.1	32.3	16.4	يفتقر عضو هيئة التدريس إلى العدالة في إنصاف الطالبات.	٢١
متوسطة	6	1.29	2.74	11.5	20.4	17.5	32.0	18.6	يضيع عضو هيئة التدريس وقت المحاضرة في مواضيع هامشية.	٢٢
متوسطة	13	1.22	2.50	8.9	13.0	19.3	36.8	21.9	يهمل عضو هيئة التدريس الأنظمة واللوائح.	٢٣
متوسطة	3	1.14	2.85	10.4	16.0	33.8	27.9	11.9	يغلب على عضو هيئة التدريس المجمات الاجتماعية	٢٤
متوسطة	1	1.00	2.93	8.2	13.0	51.7	17.8	9.3	يتجنب عضو هيئة التدريس اتخاذ قرارات مفصلية.	٢٥
متوسطة	7	1.22	2.72	10.8	15.2	26.4	30.5	17.1	يزعزع عضو هيئة التدريس ثقة الطالبات بسبب عدم التزامه بوعوده.	٢٦
متوسطة	11	1.13	2.59	7.4	13.8	25.7	36.8	16.4	يمنح عضو هيئة التدريس الحرية المفرطة للطالبات.	٢٧
متوسطة	4	1.10	2.77	9.7	10.8	39.0	28.3	12.3	ليس لدى عضو هيئة التدريس سياسات مرسومة ومحددة مسبقاً.	٢٨
متوسطة	12	1.15	2.56	8.2	10.4	29.4	33.5	18.6	تكثر تصرفات عضو هيئة التدريس بالارتجالية والتسيب في الفصل.	٢٩
متوسطة	15	1.16	2.40	7.1	8.6	27.1	32.0	25.3	يؤمن بأن السلطة هي سلطة الطالبات وليست سلطته هو.	٣٠

يتضح من الجدول السابق أن النمط التساهلي يتضمن (١٥) عبارة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٤٠ - ٢,٩٣) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع النمط القيادي التي تشير إلى أن درجة ممارسته متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٥) "يتجنب عضو هيئة التدريس اتخاذ قرارات مفصلية" بمتوسط حسابي (2.93)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٨) "لا يكثر عضو هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجه الطالبات" سلطته هو.

بمتوسط حسابي (2.86)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٢٤) "يغلب على عضو هيئة التدريس المجالات الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.85)، وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٢٨) "ليس لدى عضو هيئة التدريس سياسات مرسومة ومحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي (2.77)، وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٢٠) "تتميز محاضرات عضو هيئة التدريس بالعشوائية" بمتوسط حسابي (2.76). تشير العبارات السابقة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون النمط التساهلي، حيث يتجنبون اتخاذ قرارات مفصلية، ولا يهتمون بحل المشكلات التي تواجه الطالبات، وليس لديهم سياسات مرسومة ومحددة مسبقاً، بالإضافة إلى أن محاضراتهم تتميز بالعشوائية وعدم التخطيط، مما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، ويرى الباحثان أن النمط التساهلي له العديد من السلبيات، لذا يجب على أعضاء هيئة التدريس الابتعاد عن هذا النمط، وقد أشار مقدادي (١٩٩٦) إلى أن هذا النمط من القيادة يمنح الحرية الكاملة والمفرطة للعاملين معه في اتخاذ القرارات وتحديد ما يريدون القيام به، أي يقوم القائد بدور استشاري مما يضعف قدرته على التحكم واتخاذ القرارات وكذلك السيطرة على المرؤوسين، ويرى أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطته هو. وأشار حمادات (٢٠٠٦) إلى أن هناك العديد من السلبيات التي يتسم بها النمط التساهلي، منها: منح الحرية المفرطة للعاملين للاعتقاد بأن المغالاة في منح الحرية يساهم في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، لا يوجد تخطيط وإعداد مسبق للقرارات والاجتماعات، لا توجد سياسات وأهداف محددة ومرسومة مسبقاً، وبسبب تخلي القادة عن مهامهم وواجباتهم تكثر التصرفات الارتجالية.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (١٧) "لا يبدي عضو هيئة التدريس اهتماماً في إدارة الصف الدراسي" بمتوسط حسابي (2.45)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٠) "يؤمن بأن السلطة هي سلطة الطالبات وليست سلطته هو" بمتوسط حسابي (2.40). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية لا يبدون اهتماماً في إدارة الصف الدراسي، وليس لديهم إيمان بدورهم الحاسم في سير العملية التعليمية من حيث تمثيل السلطة، مما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية وعدم القدرة على تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه مقدادي (١٩٩٦) في أن هذا النمط يرى أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطته هو. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط التساهلي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأنماط القيادية الأكثر ممارسة، مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠٠٦)، العياصرة (٢٠٠٤). وأشارت دراسة العنزي (٢٠٠٢) إلى أن النمط التساهلي جاء بدرجة ضعيفة.



جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٣١	لا يتيح عضو هيئة التدريس الفرصة للطلبة بإبداء آرائهم وأفكارهم.	24.5	36.1	16.7	12.6	10.0	2.48	1.26	15	متوسطة
٣٢	يفرض عضو هيئة التدريس آراءه دائماً على الطالبات.	17.1	30.5	20.1	19.7	12.6	2.80	1.28	11	متوسطة
٣٣	يهمل عضو هيئة التدريس حاجات ورغبات الطالبات.	20.1	26.8	20.4	20.1	12.6	2.78	1.31	12	متوسطة
٣٤	يتصيد عضو هيئة التدريس أخطاء الطالبات.	20.8	25.3	24.2	17.8	11.9	2.75	1.29	13	متوسطة
٣٥	يُقصي عضو هيئة التدريس آراء ومقترحات الطالبات.	13.0	21.6	42.4	14.1	8.9	2.84	1.10	10	متوسطة
٣٦	ينتقد عضو هيئة التدريس عمل الطالبات.	17.5	21.2	27.1	22.3	11.9	2.90	1.26	7	متوسطة
٣٧	لا يقبل عضو هيئة التدريس بانتقاد أعماله وآراءه.	14.5	23.4	27.5	16.7	17.8	3.00	1.30	5	متوسطة
٣٨	لدى عضو هيئة التدريس حب السيطرة على جو الصف الدراسي.	11.2	17.8	27.5	27.9	15.6	3.19	1.22	2	متوسطة
٣٩	ينمي عضو هيئة التدريس التبعية والانقياد المطلق له.	13.4	22.7	35.7	16.4	11.9	2.91	1.18	6	متوسطة
٤٠	تتسم علاقة عضو هيئة التدريس بالطالبات بالرسمية والسطحية.	10.4	19.0	24.2	30.5	16.0	3.23	1.22	1	متوسطة
٤١	يهتم عضو هيئة التدريس بالمظهر والبعد عن الجوهر.	18.6	30.1	27.1	14.1	10.0	2.67	1.21	14	متوسطة
٤٢	يكثُر عضو هيئة التدريس الحديث عن نفسه للطالبات.	14.5	25.3	19.0	23.4	17.8	3.05	1.33	4	متوسطة
٤٣	تتسم قرارات عضو هيئة التدريس بالأسـتبدادية والدكتاتورية.	15.2	21.6	33.8	18.2	11.2	2.88	1.20	8	متوسطة
٤٤	لا يساهم عضو هيئة التدريس في حل	16.4	26.0	25.7	17.8	14.1	2.87	1.28	9	متوسطة

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
	مشكلات الطالبات.									
٤٥	يطلب عضو هيئة التدريس من الطالبات تنفيذ التعليمات حرفياً.	10.4	20.4	25.3	28.3	15.6	3.18	1.22	3	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن النمط الأوتوقراطي يتضمن (١٥) عبارة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٤٨ - ٣,٢٣) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع النمط القيادي التي تشير إلى أن درجة ممارسته متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٠) "تتسم علاقة عضو هيئة التدريس بالطالبات بالرسمية والسطحية" بمتوسط حسابي (3.23)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) "لدى عضو هيئة التدريس حب السيطرة على جو الفصل الدراسي" بمتوسط حسابي (3.19)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٤٥) "يطلب عضو هيئة التدريس من الطالبات تنفيذ التعليمات حرفياً" بمتوسط حسابي (3.18)، وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٤٢) "يكثر عضو هيئة التدريس الحديث عن نفسه للطالبات" بمتوسط حسابي (3.05)، وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٣٧) "لا يقبل عضو هيئة التدريس بانتقاد أعماله وآراءه" بمتوسط حسابي (3.00). تشير العبارات السابقة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يمارسون النمط الأوتوقراطي، حيث تتسم علاقتهم بالطالبات بالرسمية والسطحية، ولديهم حب السيطرة على الصف الدراسي، ويطلبون من الطالبات تنفيذ التعليمات حرفياً، ويكثروا من الحديث عن أنفسهم للطالبات، ولا يقبلون انتقاد أعمالهم وآراءهم، مما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه حسان والعجمي (٢٠٠٧) في أن القائد الأوتوقراطي يتسم بحب السيطرة على العمل. ويرى الباحثان أن النمط الأوتوقراطي له العديد من السلبيات، لذا يجب على أعضاء هيئة التدريس الابتعاد عن هذا النمط، وأشار عطوي (٢٠٠١) إلى أن النمط الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية الغير مرغوبة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، كونه يعمل على هدم شخصية المرؤوسين، وينعدم فيه مراعاة الجانب الإنساني، وهو ما يتعارض مع روح التربية الحديثة. وأشار حسان والعجمي (٢٠٠٧) إلى عدم مناسبة النمط الأوتوقراطي لقيادة وإدارة المؤسسات على المدى الطويل حيث يتسم القائد الأوتوقراطي بحب السيطرة على العمل وعدم تمكين

---

العاملين معه من التحكم وإظهار ذواتهم وقدراتهم، وينمي ويزرع مبدأ التبعية والانقياد المطلق له، ولا يسمح بالإبداع والابتكار والمبادرة للعاملين، لا يهتم بحل المشكلات التي تواجه العاملين.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٤١) "يهتم عضو هيئة التدريس بالمظهر والبعد عن الجوهر" بمتوسط حسابي (2.67)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣١) "لا يتيح عضو هيئة التدريس الفرصة للطلبة بإبداء آرائهن وأفكارهن" بمتوسط حسابي (2.48). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية يهتمون بالمظهر والبعد عن الجوهر، ولا يتيحون الفرصة للطلبة بإبداء آرائهن وأفكارهن، مما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية. وأشارت دراسة أورفيت (١٩٩٠) إلى أن النمط الأوتوقراطي يمنح اهتماماً أقل بالعاملين. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد مثل دراسة كل من: العيسى (١٩٩٢)، أورفيت (١٩٩٠). وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد يليه النمط الأوتوقراطي ثم التساهلي مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠٠٦)، العياصرة (٢٠٠٤). وأشارت دراسة العنزي (٢٠٠٢) إلى أن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة ضعيفة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة في تحديد النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس تعزى لمتغيري السنة الدراسية والتخصص؟  
 للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تحديد النمط القيادي الأكثر ممارسة في التدريس تعزى لمتغيري التخصص والسنة الدراسية تم استخدام اختبار مان ويتي Mann-Whitney Test، واختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test، وتوضحها الجداول التالية:

### جدول (٩)

نتائج اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test للفروق

بين المتوسطات تبعا لمتغير السنة الدراسية

الدلالة	درجات الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	ن	السنة الدراسية	أنماط القيادة
0.06	3	7.660	152.04	96	السنة الأولى	النمط الديمقراطي
			126.42	92	السنة الثانية	
			128.86	53	السنة الثالثة	
			116.41	28	السنة الرابعة	
0.50	3	2.355	133.48	96	السنة الأولى	النمط التساهلي
			129.56	92	السنة الثانية	
			136.66	53	السنة الثالثة	
			154.95	28	السنة الرابعة	
0.00	3	13.040	116.49	96	السنة الأولى	النمط الأوتوقراطي
			137.90	92	السنة الثانية	
			143.12	53	السنة الثالثة	
			173.57	28	السنة الرابعة	
0.35	3	3.315	132.26	96	السنة الأولى	الدرجة الكلية
			129.39	92	السنة الثانية	
			136.99	53	السنة الثالثة	
			159.07	28	السنة الرابعة	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير السنة الدراسية، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف السنة الدراسية حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية المهام المرتبطة بالنمط الديمقراطي والتساهلي، فقد أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الأول أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة كبيرة، وجاء النمط التساهلي بدرجة متوسطة، ومن المهام المرتبطة بالنمط الديمقراطي التعامل مع الطالبات باحترام متبادل، وتوزيع

التكاليف على الطالبات بعدالة، وتنمية قيم التعاون بين الطالبات، مما ينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية؛ ومن المهام المرتبطة بالنمط التساهلي تجنب اتخاذ قرارات مفصلية، وعدم الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه الطالبات، وعدم وجود سياسات مرسومة ومحددة مسبقاً، مما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير العمر.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير السنة الدراسية، وللتعرف على الدلالات الإحصائية تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

**جدول (١٠) نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة النمط الأوتوقراطي وفقاً لمتغير السنة الدراسية**

السنة الدراسية	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	الدلالة
السنة الأولى	96	56.52	5425.50	769.500	-3.436	0.00
السنة الرابعة	28	83.02	2324.50			
السنة الثانية	92	56.79	5224.50	946.500	-2.121	0.03
السنة الرابعة	28	72.70	2035.50			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير السنة الدراسية، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين السنة الرابعة والأولى لصالح السنة الرابعة، وتوجد فروق بين السنة الرابعة والثانية لصالح السنة الرابعة، وقد يرجع ذلك إلى أن طالبات السنة الرابعة أكثر وعياً من الطالبات في السنوات الدراسية الأخرى حول مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية المهام المرتبطة بالنمط الأوتوقراطي مثل مدى انسام العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطالبات بالرسمية والسطحية، ومدى حبهن السيطرة على الصف الدراسي، ومدى تكليف الطالبات بتنفيذ التعليمات حرفياً، ومدى تقبلهن انتقاد أعمالهم وآراءهم. وقد أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الأول أن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة متوسطة.

**جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis Test للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير التخصص**

الدلالة	درجات الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	ن	التخصص	أنماط القيادة
0.02	12	24.346	124.15	17	التربية الإسلامية	النمط الديمقراطي
			164.74	38	التربية الفنية	
			172.57	28	التربية الموسيقية	
			141.05	19	التصميم الداخلي	
			132.29	17	الحاسوب	
			92.50	27	اللغة الإنجليزية	
			134.59	38	اللغة العربية	
			114.50	4	تربية خاصة	
			142.83	12	تكنولوجيا التعليم	
			137.84	19	رياضيات	
			111.32	19	علوم	
			122.82	14	علوم المكتبات	
114.47	17	أخرى				
0.10	12	18.669	141.74	17	التربية الإسلامية	النمط التساهلي
			120.11	38	التربية الفنية	
			96.39	28	التربية الموسيقية	
			146.00	19	التصميم الداخلي	
			166.79	17	الحاسوب	
			163.37	27	اللغة الإنجليزية	
			129.74	38	اللغة العربية	
			148.88	4	تربية خاصة	
			122.58	12	تكنولوجيا التعليم	
			116.92	19	رياضيات	
			154.18	19	علوم	
			137.82	14	علوم المكتبات	
149.71	17	أخرى				
0.23	12	15.261	145.91	17	التربية الإسلامية	النمط الأوتوقراطي
			115.39	38	التربية الفنية	
			120.84	28	التربية الموسيقية	
			132.61	19	التصميم الداخلي	
			117.26	17	الحاسوب	
			162.63	27	اللغة الإنجليزية	
			131.66	38	اللغة العربية	
			157.88	4	تربية خاصة	
			103.54	12	تكنولوجيا التعليم	
			133.79	19	رياضيات	
			170.92	19	علوم	
			136.43	14	علوم المكتبات	
152.09	17	أخرى				
0.50	12	11.391	149.32	17	التربية الإسلامية	الدرجة الكلية

أنماط القيادة	التخصص	ن	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجات الحرية	الدلالة
	التربية الفنية	38	117.95			
	التربية الموسيقية	28	115.80			
	التصميم الداخلي	19	141.92			
	الحاسوب	17	135.65			
	اللغة الانجليزية	27	149.78			
	اللغة العربية	38	134.63			
	تربية خاصة	4	157.13			
	تكنولوجيا التعليم	12	112.71			
	رياضيات	19	122.34			
	علوم	19	169.74			
	علوم المكتبات	14	131.00			
	أخرى	17	148.53			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف التخصص لديهم معلومات بدرجات متقاربة حول مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية المهام المرتبطة بالنمط الأوتوقراطي والتساهلي، ومن المهام المرتبطة بالنمط الأوتوقراطي: تنمية التبعية والانتقاد المطلق له، انتقاد عمل الطالبات، تتسم القرارات بالاستبدادية والدكتاتورية، عدم المساهمة في حل مشكلات الطالبات، ومن المهام المرتبطة بالنمط التساهلي: تضييع وقت المحاضرة في مواضيع هامشية، زعزعة ثقة الطالبات بسبب عدم التزامه بوعوده، لا يبدي اهتماما في تنظيم محتوى المقرر، غير ملتزم في مواعيد المحاضرات. وقد أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الأول أن النمط الأوتوقراطي والتساهلي جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي تعزى لمتغير التخصص، وللتعرف على الدلالات الإحصائية تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

جدول (١٢) نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test للكشف عن الفروق بين

متوسطات أفراد عينة الدراسة النمط الديمقراطي وفقاً لمتغير التخصص

الدلالة	Z	Mann-Whitney U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن	التخصص
0.00	-3.719	234.000	1533.00	40.34	38	التربية الفنية
			612.00	22.67	27	اللغة الانجليزية
0.02	-2.406	219.000	1244.00	32.74	38	التربية الفنية
			409.00	21.53	19	علوم
0.04	-2.096	208.000	1179.00	31.03	38	التربية الفنية
			361.00	21.24	17	أخرى
0.00	-3.440	174.000	988.00	35.29	28	التربية الموسيقية
			552.00	20.44	27	اللغة الانجليزية
0.02	-2.410	155.000	783.00	27.96	28	التربية الموسيقية
			345.00	18.16	19	علوم
0.02	-2.334	138.500	743.50	26.55	28	التربية الموسيقية
			291.50	17.15	17	أخرى
0.02	-2.425	148.000	555.00	29.21	19	التصميم الداخلي
			526.00	19.48	27	اللغة الانجليزية
0.03	-2.123	161.500	539.50	19.98	27	اللغة الانجليزية
			541.50	28.50	19	رياضيات

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي تعزى لمتغير التخصص، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين التربية الفنية واللغة الإنجليزية لصالح التربية الفنية، وتوجد فروق بين التربية الفنية والعلوم لصالح التربية الفنية، وتوجد فروق بين التربية الفنية أخرى لصالح التربية الفنية. وتوجد فروق بين التربية الموسيقية واللغة الإنجليزية لصالح التربية الموسيقية، وتوجد فروق بين التربية الموسيقية والعلوم لصالح التربية الموسيقية، وتوجد فروق بين التربية الموسيقية وأخرى لصالح التربية الموسيقية. وتوجد فروق بين التصميم الداخلي واللغة الإنجليزية لصالح التصميم الداخلي، وتوجد فروق بين الرياضيات واللغة الإنجليزية لصالح الرياضيات. وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي التخصص التربية الفنية والتربية الموسيقية والتصميم الداخلي والرياضيات أكثر وعياً من التخصصات الأخرى فيما يتعلق بمدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية المهام المرتبطة بالنمط الديمقراطي مثل: توجيه النقد البناء للطالبات أثناء المحاضرات، تفهم حاجات ومشكلات الطالبات، تجنب الانحياز لطالبة على حساب طالبة أخرى، وتقبل انتقادات الطالبات برحابة صدر. وقد أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الأول أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة كبيرة. النتائج الخاصة بفروض الدراسة:



---

النتائج الخاصة بالفروض الأول:  
والذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات تبعاً لمتغير التخصص".

أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير السنة الدراسية، بينما توجد فروق حول النمط الأوتوقراطي؛ وبذلك يكون الفرض الأول قد تحقق جزئياً.

#### النتائج الخاصة بالفروض الثاني:

والذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات تبعاً لمتغير السنة الدراسية".

أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي والتساهلي والدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص، بينما توجد فروق حول النمط الديمقراطي؛ وبذلك يكون الفرض الثاني قد تحقق جزئياً.  
التوصيات:

#### في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحثان بما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية حول دور النمط الديمقراطي في توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف التعليمية.
- توعية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بأهمية البعد عن استخدام النمط الأوتوقراطي والتساهلي لما لهما من آثار سلبية على دافعية الطلبة للإنجاز وتعوق نجاح العملية التعليمية.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بمساعدة الطلبة في حل المشكلات التي تواجههم.
- أن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس سياسات مرسومة ومحددة مسبقاً.
- أن يقوم أعضاء هيئة التدريس بالتخطيط الجيد لوقت المحاضرة، والبعد عن العشوائية في إدارتها.

- 
- أن يركز أعضاء هيئة التدريس على الموضوع الرئيس المحاضرة، وعدم تضييع وقت المحاضرة في مواضيع هامشية.
- أهمية التزام أعضاء هيئة التدريس بوعودهم مع الطلبة حتى لا تتزعزع ثقة الطلبة بهم.
- أن يتقبل أعضاء هيئة التدريس آراء الطلبة بصدق، حتى لو كانت هذه الآراء تختلف مع آرائهم، وألا يقصوا آراء ومقترحات الطلبة.
- أن يبتعد أعضاء هيئة التدريس عن تنمية التبعية والانقياد المطلق لهم لدى الطلبة.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بعدم انتقاد الأعمال التي يقدمها الطلبة، وتشجيعهم على تقديم المزيد من الأعمال، مما يدفعهم إلى الابتكار وينمي ثقتهم بأنفسهم.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بالبعد عن القرارات الاستبدادية والدكتاتورية، وضرورة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية تنظيم محتوى المقرر الذي يقومون بتدريسه للطلبة. البحوث المقترحة:
- امتداد لما توصلت إليه الدراسة الحالية يقترح الباحثان إمكانية إجراء الدراسات التالية:**
- إجراء دراسات وبحوث حول أنماط القيادة الأكثر ممارسة من قبل أعضاء هيئة التدريس مع عينات أخرى تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسات وبحوث حول أنماط القيادة السائدة في كلية التربية الأساسية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات الإدارية.
- إجراء دراسات وبحوث حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الطلبة.
- المراجع
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر.
- الحراشنة، محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٧ (١). ١٤-٤١.
- شهاب، ليلي (١٩٩٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
-

---

حمادات، محمد (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.  
حمادات، محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى. عمان: دار  
الحامد للنشر والتوزيع.

حجي، أحمد (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.  
سمارة، فوزي (٢٠٠٤). قضايا تربوية معاصرة، الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة دار الطريق للنشر  
والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.  
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المشعل، نورة حمد. (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة  
الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية العلوم الاجتماعية.

الطريف، منيرة بنت حمد (٢٠١١). تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة  
العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.  
(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية - الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

العتيبي، نواف بن سفر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها  
بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية  
التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العنزي، عبدالعزيز (٢٠٠٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في  
منطقة الجوف كما يراها المعلمون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد،  
الأردن.

العيسى، إيمان (١٩٩٢). العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة  
لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية في العمل والروح المعنوية بين  
السعوديات العاملات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المشعل، نورة حمد (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة  
الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض:  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية العلوم الاجتماعية.

---

عياصرة، علي (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Landsin, J. F. (1995). A Comparison of Leadership Styles of Alabama Secondary Schools Principals in the 1984 Exemplary Secondary Schools of United States .Dissertation Abstract, A50/8, The University of Alabama, Eric No. 9000100.

Massaro & Augustus (2000). Teacher perception of school climate and principle self-reported leadership styles based on three empirical. The center for education, Windener University, One University Place, Chester, PA 19013.

Oravet, K. V. (1990). A Comparison of the Preceived Leadership Styles of Directors of Area Vocational Centers and High School Principals within the State of Alabama. (Dessertation Abstracts A51/1), University of Alabama, (Eric Document Reproduction Service No. 9008416