



واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة نجران

من وجهة نظر المعلمين

The reality of practicing leadership styles among school leaders in the city of Najran from the point of view of teachers

إعداد

سالم راجح هادي الفهادي

Salem Rajeh Hadi Al Fahadi

د. ناجي حسين الشريف

Dr. Naji Hussein Sharif

أستاذ الإدارة التعليمية المشارك في جامعة نجران

Doi: 10.21608/jasep.2022.265544

استلام البحث : ٦ / ٧ / ٢٠٢٢

قبول النشر : ٢٧ / ٧ / ٢٠٢٢

الفهادي ، سالم راجح هادي و الشريف ، ناجي حسين (٢٠٢٢). واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة نجران من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٦)، ع(٣٠) أكتوبر ، ٢٥٩ – ٣٠٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة نجران للأنماط القيادية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت (٢٤٥) معلماً ومعلمة خرجت الدراسة بنتائج أبرزها وجود تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٣.٨٧) الى (٤.٢٤) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (موافق/ موافق بشدة)، ووجود تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٣٠ الى ٣.١٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (غير موافق/ محايد) بالنسبة لأداة الدراسة، ووجود تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.١٤ الى ٣.١١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (غير موافق/ محايد)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس.

Abstrac:

The study aimed to identify the reality of the practice of leadership styles by school principals in the city of Najran, and the study followed the descriptive survey method, and it consisted of 245 male and female teachers. From (3.87 to 4.24), these averages fall into the fourth and fifth categories of the five-graded scale, whose scores range between (agree/strongly agree), and there is a discrepancy in the degree of approval of the study members of public education teachers in the city of Najran, where their arithmetic averages ranged from (2.30). to 3.18), and these averages fall into the second and third

categories of the five-graded scale, whose scores range between (disagree/neutral) for the study tool, and there is a discrepancy in the degree of approval of the study members of the general education teachers in Najran city, where their arithmetic averages ranged from (2.14). to 3.11. These averages fall into the second and third categories of the five-graded scale, whose scores range between (disagree/neutral), and there are statistically significant differences on The significance level (0.05) between the responses of the study sample members towards the reality of practicing the democratic style among school leaders is attributed to the educational qualification variable.

المقدمة:

إنَّ القيادة في حدِّ ذاتها تعدُّ عمليةً اجتماعيَّة، إنسانيَّة، تكامليَّة، نحو تحقيق أهداف محدَّدة، ولا غنى عنها في المجتمعات، أو المنظَّمات، أو المؤسَّسات، بشتَّى أنواعها، وتتحقَّق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات؛ فكلما كانت القيادة ذات فاعليَّة حقَّقت الأهداف المرجوَّة منها.

حيث ذكر الدهمسي (٢٠١٢م) أن القيادة هي جوهر العمليَّة الإداريَّة، وقلبيها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميَّة مكانتها ودورها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يؤثِّر في كلِّ جوانب العمل الإداري في مختلف المؤسَّسات، فتجعل العمل أكثر ديناميَّة وفاعليَّة، وتعمل كأداة محرِّكة لتحقيق أهدافها(ص١٣٤).

وتعدُّ المدرسة إحدى المؤسَّسات الاجتماعيَّة التي لها دور مهمٌّ ورئيسٌ في تشكيل الفرد المكون الرئيس للمجتمعات؛ إذ إنها تُسهم في نموه وتكوينه الجسمي، والنفسي، والاجتماعي، والديني، وعلى مختلف جوانب شخصيَّة الفرد.

ويمثِّل مدير المدرسة الدور الأهمَّ في تفعيل ونجاح العمليَّة التربويَّة والتعليميَّة في المدارس، حيث تحتاج المدرسة إلى مديرين يتحلون بصفات حكيمه، ومؤهلة، ومبدعة من أجل تسيير دفتها، وتحقيق أهدافها، وكثيرًا ما يؤثِّر النمط القيادي المتبع من قبل قادة المدارس في جودة العمليَّة التعليميَّة، وذلك ناشئ عن ممارسات المدير الذي يجب أن يكون مؤثِّرًا في نشاط العاملين.

ويرى العتيبي (٢٠١٤م) أن القائد الجيد يؤثر في الآخرين، بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، حيث لا بدّ من وجود من ينظّم العمل والعلاقات بين الأفراد العاملين، والقادر على التأثير والتوجيه نحو تحقيق أهداف المؤسسات بشكل عامّ، وضمان نجاحها واستمرارها(ص٣٩).

لذا؛ فالعنصر البشري المتمثل بالقائد أصبح يلقي اهتمامًا متزايدًا من مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، وبخاصة المؤسسات التعليميّة؛ نظرًا للدور المهمّ الذي يقوم به هذا العنصر في نجاح أو فشل العمل في هذه المؤسسات، فحظي موضوع القيادة بمركز الصدارة من حيث الاهتمام من قِبَل المؤسسات؛ لما له من علاقة مباشرة ومؤثرة في مدى نجاح العمل بشكل عامّ (السويد، ٢٠١٤م، ص١٣).

كما أنّ للقيادة التربويّة بأنماطها القياديّة المختلفة تأثيرها المباشر في أداء العاملين، وروحهم المعنويّة، سواءً بالسلب أو الإيجاب في العمليّة التربويّة.
مشكلة الدراسة:

تعدّ القيادة محورًا مهمًا في العمليّة الإداريّة؛ حيث تشكّل مع التنظيم والتخطيط والمراقبة ممارسة متكاملة بها يتحقّق النجاح للمؤسسة إذا ما أتقنت بأبعادها المختلفة، كما أنها تعدّ نبض العمليّة الإداريّة للمؤسسة ومفتاحها؛ إذ إنه لا غنى عنها لتوجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم وتنظيمها، وتوجيهها لبلوغ الأهداف المرجوة (مساعدة، ٢٠١١م، ص٢).

والقيادة المدرسيّة تعدّ ركنًا أساسيًا في العمليّة التربويّة التعليميّة؛ لأنها هي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد على توجيهه نحو التغيّرات الاجتماعيّة المرغوبة؛ وذلك لأنّ كلّ عمليّة -صغرى كانت أو كبرى- لا تصل إلى غايتها إلى بوجود إدارة سليمة وصحيحة، غير أن هذه الإدارة تنجح في تحقيق أهدافها؛ اعتمادًا على الأسلوب أو النمط الذي يستخدمه القائد في عملياتها داخل المدرسة وخارجها (الدهمسي، ٢٠١٢م، ص١٦-١٧).

والمدرسة هي إحدى أهمّ مؤسسات المجتمع؛ فهي تسعى لتحقيق أهدافه وتطلّعاته، وتنمية الأفراد بمختلف جوانبهم النفسيّة، والعقليّة، والاجتماعيّة، والشخصيّة، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التربويّة والتعليميّة عبر مجموعة من الأفراد العاملين فيها (علي، ٢٠١٠م، ص٢٠٩-٢١٠).

وتحتاج المدرسة كما أكدت السبيل (٢٠١٣م) إلى قائد يقوم بقيادة الأفراد نحو تطوير العملية التربوية والتعليمية، وتطوير أساليب التدريس بالمدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وحلّ المشكلات التي تعترض المدرسة، بحسب ما يقتضيه الموقف (ص ٦٣-٦٤).

كما يشير مساعدة (٢٠١١م) إلى ارتباط مفهوم الإنتاجية في المدرسة بسلوك القائد، من خلال ما عُرف بالأنماط القيادية، مؤكداً أن قادة المدارس لا يمارسون نمطاً واحداً، وإنما يسألُ كلُّ منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر؛ لأنهم مختلفون في تعاملهم المهني والإجرائي، تبعاً لاختلاف فلسفتهم التربوية، واختلاف خبراتهم الإدارية (ص ٣).

ويضيف أبو ناصر (٢٠٠٨م) أنه يجب أن يكون القائد قوياً، وقادراً على تطبيق النظام، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف، ويسند الأمر إذا ما اقتضت المصلحة إلى من هو أهلٌ لذلك من ذوي العلم والخبرة (ص ٥٠).

وتختلف الأنماط القيادية من قائد إلى قائد آخر، اعتماداً على النمط الذي يتبعه في المواقف التي يواجهها، كما أنها تختلف من مدرسة لأخرى وفق رؤية قائد المدرسة، الذي يعتبر المحرك الرئيس لها (الحمدان، ٢٠١٧م، ص ٣٦).

وقد أكدت دراسة الرشيد (٢٠١٠م) حاجة قادة المدارس إلى معرفة الأنماط القيادية المناسبة لكلِّ موقف تعليميٍّ، وضرورة الوصول إلى النمط الذي يساعد في التصدي للفضي، وتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية، كما أكدت دراسة الزهراني (١٤٢٨هـ) ودراسة العتيبي (١٤٣٠هـ) ودراسة مكي (١٤٣٠هـ) أن الكثير من قادة المدارس يمارسون النمط القيادي بشكل خاطئ، وهذا يؤدي إلى عدم التوافق مع العاملين بالمدرسة، ومن ثمَّ يضعف من الأداء؛ ولهذا يحتاج قادة المدارس إلى معرفة النمط القيادي المناسب، وممارسته بأسلوب صحيح، والبُعد عن الأنماط غير الفعّالة؛ من أجل إيجاد التوافق بين القادة والعاملين؛ بهدف تحسين أداء العملية التعليمية بشكل عام.

ويذكر عطوي (٢٠١٤م، ص ٢٧) أن قادة المدارس لا يستخدمون طوال الوقت نمطاً واحداً، وهو ما يُطلق عليه النمط الأساسي، ولكن قد يتبعون نمطاً آخرَ لبعض الوقت، وطبقاً للظروف المحيطة، وهو ما يُطلق عليه النمط الثانوي، أي أن كلاً منهم يميل إلى اتباع نمط معيّن أغلب الأوقات أكثر من سواه.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مدينة نجران من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس لأفراد الدراسة؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تركّز هذه الدراسة على جانب مهمّ من العملية التعليمية، وهو قائد المدرسة، الذي يعدّ العنصر الأهمّ في سير العمل في المدرسة، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- إثراء المكتبة العربية بما تقدّمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات حول الأنماط القيادية الممارسة من مدير المدرسة في مدارس التعليم العام في مدينة نجران؛ نظراً لعدم وجود دراسات تطرقت إلى هذا الموضوع في مدينة نجران.
- تقديم اقتراحات لدراسات أخرى، وحلول حول الأنماط التي تحدّ من أداء العمل، وتعوّق الوصول إلى النتائج المرجوة.
- تمكين القيادات التربوية بوزارة التعليم من معرفة أفضل الأنماط، وتطويرها، والعمل على تعزيزها، ومعرفة الأنماط التي تحوّل دون تحقيق النتائج المطلوبة.

الأهمية العملية:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها دراسة ميدانية قد تُفيد نتائجها في تحديد النمط القيادي المناسب لمدير المدرسة، والذي يُسهم في تحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد.
- من المؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في إفادة القيادات الإدارية بوزارة التعليم والمهتمين بالتخطيط والتطوير، لتحديد وتوفير متطلبات قادة المدارس، وفي معرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

١. التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة نجران للأنماط القيادية، من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس لأفراد الدراسة من عدمه.

٣. تقديم توصيات حول السبل التي تمكن القادة من اتباع الأنماط القيادية المناسبة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية التالية:

واقع ممارسة النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الفوضوي لدى مديري المدارس وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانيّة: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة نجران.

الحدود الزمانيّة: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٣م.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.

مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادية:

يُعرفها الرشدي (٢٠١٠م) بأنها: أنواع السلوك المتكرّر للقائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة (ص ١٣).

التعريف الإجرائي للأنماط القيادية:

الأساليب التي يستخدمها القادة في مدارس التعليم العام في مدينة نجران، وطرقهم للتأثير في المعلمين؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

مدير المدرسة:

هو الرئيس المباشر لكل العاملين في المدرسة، والمسؤول الأول عن سير العمل، وتحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها (الحقيل، ٢٠١٣م، ص ٢٥).

ادبيات الدراسة والدراسات السابقة

مفهوم القيادة التربوية:

تُعرف بأنها: "القدرة على التأثير لتوحيد جهود العاملين في المجال التربوي، باستثمار وتوظيف كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية" (الغامدي، ١٤٣٥هـ، ٥٢).

ويذكر عوض الله (٢٠١٣م) أن القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني كل نشاط اجتماعي تربوي هادف يُدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصلحتها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (ص ١٤٤-١٤٥).

وعرّف الشوكاني (١٤٢٦هـ) القيادة التربوية بأنها هي التي يكون محورها النشاط التربوي الذي يتم في إطار التنظيم التربوي (ص ١٦).

كما يُعرّفها مطوع وحسن (١٩٨٩م) أنها عملية اجتماعية تعني تيسير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة التربوية (ص ١٦).

ويُعرّفها فولان (٢٠٠٢م) بأنها ذلك العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة، بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في جو من المودة والتعاون (ص ١٦).

أما إلمور (٢٠٠٢م) فيذكر أن القيادة التربوية تعني كلّ نشاط اجتماعي هادف يُدرك في القائد أنه مشترك مع جماعة يعرف مصالحها ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق المصالح العامة للمؤسسة التربوية (في العنبي، ٢٠١٥م، ص ٥٠).

ويُعرّف الباحث القيادة التربوية إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في الأفراد العاملين بالميدان التربوي، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أهمية القيادة التربوية:

تمثل التربية والتعليم الأداة الرئيسة لتحقيق أهداف المجتمع وتطوره، غير أن التربية والتعليم لا يمكن أن تحقّق غاياتها إلا بتوفر قيادات تخطط، وتنظم، وتوجه، وتشرف على العمل، وتقومه، وتتخذ القرارات المناسبة، فأصبحت القيادات التربوية المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحقّقه التربية والتعليم في مسيرة العملية التربوية، ويمكن إبراز أهمية القيادة التربوية بعدد من النقاط، من أهمّها:

١- وضع السياسات التربوية والتعليمية بالتعاون مع السلطات التشريعية، والإشراف على تنفيذها وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

٢- تحديد البرامج والمناهج الدراسية، وتقييمها، وتطويرها، وتوفير كافة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة، واختيار العنصر البشري المناسب لمهام العمل.

٣- تقويم عناصر العمل التربوي الأخرى، كالأبنية والتجهيزات والمختبرات.

- ٤- كما تقوم بإعداد الميزانية السنوية لتقديمها للجهات المختصة، وصرف الرواتب، والإعلان عن المناقصات والتجهيزات وفق اللوائح والأنظمة.
 - ٥- تقديم الخدمات الطلابية الاجتماعية، والصحية، والثقافية، والإرشادية، وغيرها (عطية، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٣-٢٤).
 - وقد أورد حمودة (٢٠١١م) وأندراوس ومعاينة والحويلة (٢٠١٢م) أهمية القيادة التربوية في عدد من النقاط كالآتي:
 - ٦- تسخر القيادة التربوية الجهود البشرية، والمادية لخدمة أهدافها، بأقل وقت، وجهد، وتكلفة.
 - ٧- تمثل القيادة التربوية قاعدة أساس لنجاح وتقديم النظام التربوي.
 - ٨- تحقق القيادة التربوية إشباعاً لحاجات الأفراد ورغباتهم نحو التعليم.
 - ٩- تفعل القيادة التربوية الاستخدام الأمثل للتقنيات، ووسائل الاتصال، بالإضافة إلى تنظيم المعارف والمعلومات، لما يخدم العملية التربوية.
 - ١٠- ترتبط أهداف القيادة التربوية بأهداف وسياسة الدولة، في تربية النشء، وبناء القوى العاملة (في الحمدان، ٢٠١٧م، ص ٣١).
- ويؤيد الباحث ماسبق، فالتربية ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع المجتمع بكافة مكوناته ومؤسساته، حيث أنه لكي يتم بناء المجتمع بناءً شاملاً نحتاج إلى نظام تربوي مميز تشكل فيه القيادة التربوية حجر أساس لتحقيق أهداف المجتمع المرجوة، فالقيادة التربوية تقوم بوضع الخطط اللازمة، والبرامج الزمنية، وتذلل كافة الصعوبات التي تعيق تحقيق تلك الأهداف المرجوة، فالنظام التربوي المتقدم يعد مؤشراً لتقدم المجتمع، وهذا لا يتم دون وجود قيادة تربوية فاعلة.

خصائص القائد التربوي الناجح:

للقائد التربوي أدوار مختلفة، ومتغيرة، ولكنها جميعاً متداخلة، ومتكاملة، فهو يتحلى بخصائص تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً، ومن خصائص القائد التربوي الناجح ما يلي:

- ١- القدرة، والكفاءة، وتشمل جوانب عدة، ومنها الذكاء المرتفع، والقدرة على إصدار الأحكام، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والمثابرة، والقدرة على التعامل مع الأزمات، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، والتعامل مع مقتضيات التغيير.
- ٢- صفات جسمانية مناسبة، مثل الصحة الجيدة، والمظهر الحسن.

- ٣- التفوق الأكاديمي والمعرفي، وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة.
 - ٤- صفات شخصية، مثل: الاعتماد على النفس، والتعاون، حسن التعامل مع الغير، القدرة على ضبط النفس، النشاط، والتعاون.
 - ٥- صفات خلقية، مثل: الأمانة، والعدل، والصدق، والقوة الحسنة، الإخلاص في العمل (عطوي، ٢٠١٤م، ص ص ٧١-٧٢).
 - وحدّد كلٌّ من ميدين وبيتر (٢٠٠٥م، ص ٥٧-٦٠) خصائص القائد التربوي الناجح فيما يلي:
 - ٦- أنه يعمل على تحقيق رغبات الأفراد، إشباعاً للحاجات التي تظهر في الجماعة.
 - ٧- يحاول القائد التربوي الناجح الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية، والحوافز الداخلية للنشاط، في كل فرد من أفراد الجماعة.
 - ٨- اتباع سياسة المساواة، وعدم التعالي، بين من يعملون تحت إمرته، حتى يظفر باحترام جماعته.وتذكر السبيل (٢٠١٣م) بعضاً من خصائص القائد التربوي الناجح، وهي كالتالي:
 - ٩- توطيد العلاقات مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، فالقائد الناجح يكون له جسور من التواصل مع الأسرة، ومؤسسات المجتمع.
 - ١٠- تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة، والإعلان عنها، والاستفادة منها على مستويات أوسع.
 - ١١- عدم إغفال رأي العاملين الموافقين، والمخالفين لبعض الجوانب العمل.
 - ١٢- أن يكون مرناً في التعامل مع المستجدات الخارجية، ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة العمل، والاستفادة من الأفكار الجديدة، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات (ص ٤٧).
- نظريات القيادة**
- النظرية الوظيفية:**
- النظرية الوظيفية تؤكد أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها والظروف الموقفية المحيطة بها، وبذلك تتحدّد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كلٌّ منهم في هذه الوظائف، ومن هذه الوظائف ما يلي:
- ١- تحقيق أهداف الجماعة.

- ٢- والاهتمام بالعمل أو المهام، وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.
 - ٣- المحافظة على العضوية.
 - ٤- ترشيد سلوك القائد؛ لأنه يعتبر قدوة للعاملين لديه (العتيبي، ٢٠١٥م، ص ٩٧).
- وتتلخص نظرية القيادة الوظيفية في النقاط التالية:
- ١- دراسة المهام والوظائف التي يقوم بها القائد.
 - ٢- تعتمد على المعايير التي تتعلق بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
 - ٣- يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية.
 - ٤- تشمل الوظائف القيادية (التوجيه - اتخاذ القرارات - التخطيط - التنسيق).
 - ٥- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.
 - ٦- يتصف القائد بالبيروقراطية (إدارة الفرد) (حسان والعجمي، ٢٠١٣م، ص ص ٢٢٨-٢٢٩).

النظرية الموقفية:

بعد إجراء سلسلة من الدراسات والبحوث في مجال القيادة، توصل فيدلر (Fiedler) في عام ١٩٦٧م إلى تحديد العوامل الشخصية التي تؤدي دوراً في جعل الفرد قائداً، وتحديد السمات الشخصية التي تجعل القائد أكثر فاعلية، وقد حدد ثلاثة متغيرات تؤثر في اختيار النمط القيادي الأكثر فاعلية في مواقف معينة، وهي علاقة القائد بالمرؤوسين، وهيكل العمل، ومركز قوة القائد (مساعدة، ٢٠١١م، ص ٦).

كما أنه من وجهة نظر فيدلر فإنه لا يوجد أسلوب معين في القيادة يعتبر صالحاً لكل المواقف، ولا يوجد قائد ناجح وآخر فاشل في جميع الأوقات، ولكن تعتبر القيادة فاعلة في حالة التوافق بين أسلوب القائد وثلاثة متغيرات، هي العلاقة بين القائد وتابعيه، ومدى وضوح مهام العمل، والقوة في مركز القائد. (Schermerhorn, 2002, p.345)

ويرى الباحث أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الأسلوب المناسب للموقف الراهن، فاختلاف مهام العمل والعاملين وعلاقتهم بقائدهم تحتم تكييف الأسلوب القيادي المناسب في مثل هذه المواقف.

تنظر هذه النظرية إلى السلوك والوظائف التي يقوم بها القائد في موقف معين على أنها تعبير عن القيادة، ومؤدى هذا الاتجاه في تفسير القيادة أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تؤدي إلى بروز القيادة، وأن المواقف بإمكانها الكشف عن الإمكانيات الحقيقية للقادة (السويد، ٢٠١٤م، ص ١٧).

وتؤيد العتيبي (٢٠١٥م) ما ذكره السويد، وتضيف أنه يؤخذ على هذه النظرية أنها تركز على سلوك القائد في عدة عوامل، أهمها:

١- أنها درست عددًا محدودًا من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.
٢- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة.

٣- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعّال لا يعني ظهور قائد ناجح.

٤- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات، وتأثيره في أنماط القيادة.

٥- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية (ص٩٦). وفي هذه النظرية يَنصّف القائد بالتالي:

١- يرتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي.
٢- تؤكّد النظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف أخرى ومرحلة أخرى.
٣- القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية.

٤- تحكم هذه النظرية (الظرفية - الموقفية) (حسان والعجمي، ٢٠١٣م، ص٢٢٩). ويؤيد الباحث ما ذكره حسان والعجمي، فالقائد الناجح في مدرسة صغيرة في قرية صغيرة، ليس بالضرورة أن يكون ناجحاً إذا انتقل لقيادة مدرسة كبيرة في مدينة كبيرة، تضم أضعاف العدد من الطلاب والعاملين، وتختلف في أهدافها عن تلك المدرسة الصغيرة.

النظرية التفاعلية:

شرحت هذه النظرية العلاقة بين القائد والأتباع كنتيجة تفاعل القائد مع أتباعه ومع البيئة، فالنظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة، وهي: القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف (السويد، ٢٠١٤م، ص٢٠).

ويذكر عطوي (٢٠١٤م) أن هذه النظرية تقوم على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية، واجتماعية، ومادية، ووظيفية، وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وللآخرين، وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد، ومن خلالهم، وليس من خلال السيطرة عليهم،

والتحكُّم فيهم، وتحدّد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسة تتفاعل وتتكامَل مع بعضها بعضاً في العملية القيادية، وهي:

- ١- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.
- ٢- الجماعة الذي يقودهم من حيث أهدافهم، وخصائصهم، وحاجاتهم، واتجاهاتهم.
- ٣- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.
- ٤- المواقف من حيث طبيعتها، وظروفها الموضوعية، والعوامل المادية المحيطة بها(ص ٨١-٨٢).

وتتلخّص هذه النظرية فيما يلي:

١. تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة، وهي: (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف).
٢. تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: (السمات، عناصر الموقف المراد قيادته، خصائص المنظمة المراد قيادتها).
٣. تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الموقف والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة المقودة، وقيادة المجتمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.
٤. تتنصّف بالديموقراطية (حسان والعجمي، ٢٠١٣م، ص ٢٣٠).

نظرية الرجل العظيم:

يشير بولدن ومارتورانو ودينيسون Boledn, Marturano and Dennison (٢٠٠٣م) إلى أن هذه النظرية تعد من النظريات الأولى في القيادة، وأن القيادة تعد شيئاً فطرياً (ص ٦).

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية- إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرّر في أناس كثيرين على مرّ التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين دفعوا بجماعاتهم إلى الأمام، وعجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدّم مع الجماعات ذاتها، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية (الدهمشي، ٢٠١٢م، ص ١٣٩-١٤٠).

أما عطوي (٢٠١٤م) فيؤيد مذكره الدهمشي، ويضيف أن هؤلاء القادة الذي يتمتعون بمواهب وقدرات فذة يتمكنون من قيادة مجتمعاتهم والمؤسسات التي يقودونها إلى النجاح، متى ما توافرت ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات المطلوبة، وأن هذه المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لا بدّ أن يعتمد القائد على المعطيات العمليّة، والمبادئ التي يتوصّل إليها الإنسان بالبحث والتجريب، كما لا بدّ له من التدريب؛ لأن القيادة علم وفن (ص ٨٠).

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أن القيادة ليست صفة مطلقة، يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك بعض العوامل التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة، وظروف الجماعة نفسها، وكذلك نوعيّة هذه الجماعة.

المعوقات التي تواجه قادة المدارس عند استخدام الأنماط القياديّة الأكثر فاعليّة:

يرى الباحث أن القيادة في مختلف مجالات العمل عمومًا- والقيادة المدرسيّة خصوصًا- تواجه العديد من المعوقات التي تحدّ من استخدام الأنماط القياديّة الأكثر فاعليّة، والمناسبة للموقف والوضع الراهن للمدرسة، مما يؤثر سلبيًا في تحقيق المدرسة لأهدافها والنتائج المرجوة منها.

ويذكر عادل (٢٠٠٣م) بعض تلك المعوقات، ومنها:

١. تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة: حيث يضع القائد صورة شمولية متسعة لما يريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافيًا في حدّ ذاته، بل إن إيجاد الرغبة الأكيدة لدى العاملين في المدرسة لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءًا لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق التميّز في الأداء التنظيمي.

ويرى الباحث أن من المعوقات التي تعيق من تحديد الرؤية هي عدم الإلمام الكافي من قائد المدرسة بكيفية وضع الرؤية، وذلك وفق للإمكانات المتاحة، ومدى ملاءمة الأهداف الموضوعية لتلك الإمكانيات.

٢. ترسيخ قيم التميّز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمّة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميّز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

٣. عدم توفر الدعم الكافي للتنمية البشرية: تتولّى القيادة مسؤوليّة تنمية الموارد البشرية، من خلال العديد من الأساليب، مثل تفويض السلطة، والتدريب المستمرّ على رأس العمل.

وتحتاج القيادة المدرسيّة- كما يرى الباحث- إلى توفير البديل للمعلّم أو الموظف الذي ترغب بإحاقه بدورة تدريبيّة، أو برنامج تطوير مهني، وعدم توفير البديل يؤدّي إلى تعطل العمل بالمدرسة، ومن ثمّ ضياع العديد من الفرص التطويريّة للعاملين بالمدرسة.

٤. تأكيد المسؤوليةّ تجاه المجتمع: للقيادة المدرسيّة الحديثة دورٌ مهمٌ ليس فقط في تحقيق مصالح المدرسة، بل أيضًا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، وعدم تفاعل مؤسسات المجتمع مع المدرسة، كذلك زيادة الأعباء الوظيفيّة لقائد المدرسة، وقلة الكادر الوظيفي، من العوامل التي تُقلّل من المشاركة المدرسيّة مع المجتمع (ص ص ٢٥-٢٦).

كما يضيف عطية (٢٠٠٥م) بعض المعوّقات، وهي كالتالي:

١. سعي قائد المدرسة لتحقيق أهدافه ومصالحه الشخصيّة، وذلك على حساب أهداف ومصالح المدرسة.

٢. ثقة قائد المدرسة المفرطة في نفسه، والتي قد تصل إلى حدّ الغرور، واعتقاده بأنه الأكثر معرفة ومصالحه المدرسة، وطريقة العمل فيها.

٣. الأفكار والمعتقدات الخاطئة التي يحملها قائد المدرسة (ص ٤٠).

كما يذكر الزكي (٢٠١٦م) بعضًا من المعوّقات، وهي كالتالي:

١. وجود مشاغل أخرى تصرف قائد المدرسة عن القيام بمهامه.

٢. عدم قدرة قائد المدرسة على التعامل السليم مع العاملين، خصوصًا أولئك ذوي القدرات العالية والتميّزة (ص ٤٨).

المقترحات للتغلب على المعوّقات التي تواجه قادة المدارس عند استخدام الأنماط القياديّة الأكثر فاعليّة:

يذكر الدهمسي (٢٠١٢م) بعضًا من المقترحات التي يمكن استخدامها للمساهمة في التغلب على المعوّقات التي تواجه قادة المدارس عند استخدام الأنماط القياديّة الأكثر فاعليّة، وهي كالتالي:

١- متابعة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على العمليّة التربويّة والتعليميّة بشكل عام.

٢- تشجيع العاملين في المدرسة، وحفزهم على المشاركة في صنع القرار، وتوفير المناخ الوظيفي المناسب.

٣- أن يعمل قائد المدرسة على كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، وتعزيز روح العمل التعاوني.

- ٤- إقناع العاملين بأن تحقيقهم لأهداف المدرسة هو بمثابة تحقيق نجاحات شخصية لهم، ولأهدافهم(ص١٢).
- كما يذكر العتيبي (٢٠١٤م) بعضًا من المقترحات، ومنها:
 - ٥- أن يأخذ قائد المدرسة في الحسبان عند التخطيط للعمل طبيعة المجتمع، وفلسفته، وظروفه السياسيّة والاقتصاديّة.
 - ٦- أن يأخذ في الحسبان طبيعة وظروف عمل المدرسة، وعدد العاملين فيها، ونوعياتهم، من حيث المؤهل والتدريب(ص ص٢٠-٢١).
 - ويضيف الدهمسي (٢٠١٢م) بعضًا من تلك المقترحات، على النحو التالي:
 - ٧- إطلاع قائد المدرسة على البحوث والدراسات الجديدة في مجال القيادة عمومًا، وفي الأنماط القياديّة على وجه التحديد.
 - ٨- تزويد قائد المدرسة، وجميع العاملين في المدرسة، بدورات تدريبية بشكل مستمرّ وفق الحاجة، وعدم الاكتفاء بالمؤهل العلمي الذي يحمله الموظف(ص١١).
 - ويضيف الباحث بعضًا من المقترحات التي قد تُسهم في التغلب على المعوّقات التي تواجه قادة المدارس عند استخدام الأنماط القياديّة الأكثر فاعليّة، وهي كالتالي:
 - ٩- إشعار كلّ من يعمل في المدرسة بأنه جزء مهم من العمليّة التربويّة والتعليميّة.
 - ١٠- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في المدرسة، والأخذ بالمفيد للعمل منها.
 - ١١- القيام بدورات تدريبية في مجال التخطيط التربوي والإستراتيجي للعاملين في المدرسة.
 - ١٢- توزيع المهام عند بداية العام الدراسي، وعدم التأخر في ذلك، كلّ حسب اختصاصه وقدراته ومؤهلاته.
 - ١٣- تشجيع البحث والإبداع والابتكار.
 - ١٤- تزويد المدرسة بطاقم عمل إداري مؤهل لأداء المهام المطلوبة منه، وهذا من شأنه تخفيف الأعباء على قائد المدرسة.
 - ١٥- تقويم العمل داخل المدرسة بشكل عامّ من قِبَل الإدارة التعليميّة، وعمل قائد المدرسة بشكل خاصّ، ومحاولة علاج جوانب الضعف، وتقوية جوانب القوة.
 - ١٦- توفير الإمكانيات البشريّة والماديّة والماليّة للمدرسة.

ثانيا: الدّراسات السّابقة

دراسة الفيفي (٥١٤٢٩)، وهدفت الدّراسة إلى التعرّف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانويّة الحكوميّة بمدينة الرياض، وكذلك التعرّف على مدى انضباطيّة المعلمين

في العمل بتلك المدارس، ثم تحديد العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية، وانضباط المعلمين في العمل إن وجدت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما كانت أداة البحث هي الاستبانة، حيث تم تصميم استبانتين، الأولى خاصة بالمديرين لقياس انضباط المعلمين، والثانية خاصة بالمعلمين لقياس السلوك القيادي لمديري المدارس، وتكوّنت العينة من ٤٠ مديراً و ٤٨٠ معلّماً، وتوصّلت الدّراسة إلى النتائج التالية: أن السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض هو الديمقراطي، يليه الأوتوقراطي، ثم الفوضوي وتوجد علاقة موجبة طردية بين ممارسة المدير للسلوك الديمقراطي، وانضباط المعلمين في العمل، كما توجد علاقة موجبة طردية بين السلوك الديمقراطي ومحاور الانضباط الذاتي، والمهني، والاجتماعي وتوجد علاقة سالبة عكسية بين ممارسة المدير للنمط الأوتوقراطي، وانضباط المعلمين في العمل، كما توجد علاقة سالبة عكسية بين ممارسة المدير للنمط الأوتوقراطي ومحاور الانضباط الذاتي، والمهني، والاجتماعي.

ودراسة النوح (٢٠١٢م)، وهدفت الدّراسة إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الأكثر شيوعاً، كما يراه مديرو المدارس ومعلّموها، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس بالثقافة المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وكان أفراد العينة جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بالرياض، وعددهم ٣٠١، وجميع معلّمي تلك المدارس وعددهم ٩٠٣٣ معلّماً، وتوصّلت الدّراسة إلى النتائج التالية: حصل النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين على تقدير متوسط، بينما حصل من وجهة نظر المديرين على تقدير عالٍ موافقة المعلمين والمديرين على ممارسة النمط الأوتوقراطي بتقدير منخفض. موافقة المعلمين والمديرين على ممارسة النمط الفوضوي بدرجة منخفضة جداً. أن هناك علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي، ومستوى الثقافة المدرسية بأبعادها.

ودراسة الراشد (١٤٣٤هـ)، وهدفت الدّراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، إضافة إلى المعوقات التي تحدّ من استخدام النمط الأكثر فاعلية، والمقترحات التي تُسهم في استخدام النمط الأكثر فاعلية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة أداة بحث لجمع البيانات، وتكوّنت العينة من ٣١ مشرفاً و ٢٧٣ معلّماً، وتوصّلت الدّراسة إلى النتائج التالية:

١. أن النمط الديمقراطي هو الشائع لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية. ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدّراسة حول أنماط المديرين القيادية تُعزى

لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية. ٣. وجود معوقات تحد من استخدام النمط الأكثر فاعلية اقترح أفراد الدراسة تلافيتها.

الدراسات العربية:

دراسة الرشيد (٢٠١٠م). وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبانتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية لقياس الولاء التنظيمي، وتكوّنت عينة الدراسة من ٤٥١ معلّمًا ومعلّمة من معلّمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: ١. جاء النمط الديموقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأنماط الأكثر استخدامًا. ٢. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين.

ودراسة أبو تينة والقاسم (٢٠١١م)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلّمت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمتا استبانة للكشف عن الأنماط الإدارية والقيادية، وتكوّنت عينة الدراسة من ٤٠٠ معلّمة، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: ١. أن أكثر الأنماط الإدارية ممارسة هو نمط المكافأة المحتملة، يليه نمط الإدارة السلبية بالاستثناء، ثم نمط الإدارة النشطة بالاستثناء. ٢. أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة هو نمط الدافع الإلهامي، يليه نمط الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي، ونمط الاعتبارية الفردية هو الأقل ممارسة. ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، في ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية، تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، أو المرحلة الدراسية، أو الخبرة التدريسية.

ودراسة العدوان (٢٠١٣م)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت استبانتين، الأولى للأنماط القيادية، والثانية للضغوط التنظيمية، و تكونت عينة الدراسة من ٦٠٠ معلّم ومعلّمة في المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: ١. أن النمط القيادي

السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي، وجاء أخيراً النمط الفوضوي. ٢. كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطاً. ٣. وجود علاقة سلبية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية والضغوط التنظيمية للمعلمين، ووجود علاقة إيجابية بين ممارسة النمط الفوضوي والضغوط التنظيمية للمعلمين، ولا توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والضغوط التنظيمية للمعلمين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Sasheeka (2012)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لمديري المدارس في بعض المدارس المختارة بالمنطقة التعليمية في سريجاواردين بورا في سريلانكا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثلت عينة الدراسة في (١٢) مديراً و(٢٢٥) مدرساً تم اختيارهم بشكل عشوائي من (٩٤) مدرسة، وقام الباحث باستخدام استبيان ودليل مقابلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن معظم مديري المدارس يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطية، ويميل بعض مديري المدارس إلى إظهار نمط القيادة الاستبدادية في عملية إدارة المدرسة، ومع ذلك يتوقع المعلمون من المدراء استخدام النمط الديمقراطي في إدارة ما يتعلق بالأنشطة المدرسية وأسلوب تحفيز المعلمين.

ودراسة Fabian & Others (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التي يستخدمها قادة المدارس وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في تنزانيا وقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استطلاع البيانات عن طريق تطبيق استبيان عن القيادة، شارك فيه (١٨٠) مُعلم من (١٠) مدارس ثانوية في مدينة "سونجا" في تنزانيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن المعلمين يصبحون أكثر ارتياحاً في وظائفهم عندما يقوم قادة المدارس بإرشادهم وتوجيههم، والاهتمام برفاههم الشخصي. وبينت الدراسة أهمية استخدام القيادة التحويلية وسلوكياتها في المدارس التنزانية من خلال الإشارة إلى أن القيادة الجيدة ينبغي أن تشتمل على أنماط وسلوكيات القيادة التحويلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه:

اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يكمن في الكشف عن الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس، ومنها دراسة الراشد (٥١٤٣٤)، والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ودراسة النوح (٢٠١٢م) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً، كما يراه مديرو المدارس ومعلموها، وعلاقة النمط القيادي بالثقافة المدرسية، اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي من بينها ودراسة Sasheeka (2012).

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة، في اختيار عينة الدراسة من العاملين في مدارس التعليم العام.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في كون عينة الدراسة من معلمي جميع مراحل التعليم العام، ومنها دراسة الراشد (٥١٤٣٤)، التي تكون العينة من معلمي المرحلة الثانوية والمشرفين التربويين، ودراسة الفيبي (٥١٤٢٩)، التي تكونت العينة من معلمي ومديري المدارس الثانوية، ودراسة الراحشة (٢٠٠٦م)، التي تكونت العينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام، ودراسة Fabian & Others (2016)، التي تكونت العينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية فقط.

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج البحثي، ومنها دراسة القضاة (٢٠٠٥م)، التي استخدمت المنهج الارتباطي.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

١- إن الدراسة الحالية تعتبر أكثر شمولية من الدراسات السابقة؛ حيث ركزت على التعرف على واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة نجران من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسة قادة المدارس للأنماط القيادية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى تقديم مقترحات للتغلب على المعوقات

التي تواجه قادة المدارس عند استخدام الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس.

٢- تميزت هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة، من حيث اختيار مجتمع الدراسة، والذي شمل جميع معلّمي مدارس التعليم العام في مدينة نجران، والتي تعتبر الدراسة الأولى التي تطبق على مجتمع الدراسة في هذا المجال حسب علم الباحث.

رابعاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في الجوانب التالية:

- ١- وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- ٢- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.
- ٣- الاستفادة من المراجع الواردة فيها.
- ٤- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.
- ٥- بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ٦- اختيار المنهج، والأداة للدراسة الحالية.
- ٧- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلّمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران وعددهم ٨٧٦٧.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من ٢٤٥ معلماً ومعلمة من معلّمي التعليم العام في مدينة نجران.

أداة الدراسة: أداة جمع البيانات اللازمة من المبحوثين هي الاستبانة

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة ...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

أفادت الباحثة في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول ١ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس " بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٧٣٧	٨	**٠.٨٥٦
٢	**٠.٨٥٩	٩	**٠.٨١٣
٣	**٠.٨٠٦	١٠	**٠.٩٠٠
٤	**٠.٨٧٦	١١	**٠.٨٨٨
٥	**٠.٩٤١	١٢	**٠.٦٧٤
٦	**٠.٩٠٦	١٣	**٠.٤٦١
٧	**٠.٩٠٣		

يتضح من الجدول السابق رقم (١-٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور وجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠.٤٦١ إلى ٠.٩٤١) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول ٢ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس " بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٦٩٨	٨	**٠.٨٤٦
٢	**٠.٨٣٦	٩	**٠.٩٣١
٣	**٠.٧٦٣	١٠	**٠.٨٢٨
٤	**٠.٨٢٥	١١	**٠.٧٤٨

**٠.٩٢٨	١٢	**٠.٩٣٤	٥
**٠.٩٠٣	١٣	**٠.٩٢٣	٦
**٠.٧٩٥	١٤	**٠.٨٩٤	٧

يتضح من الجدول السابق رقم (٣-٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠.٦٩٨ إلى ٠.٩٣٤) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

جدول ٣ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس " بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٧٥	٨	**٠.٦٩٠	١
**٠.٨٨٥	٩	**٠.٨٦٠	٢
**٠.٨٩٣	١٠	**٠.٦٩٤	٣
**٠.٩١١	١١	**٠.٨١٨	٤
**٠.٧٩١	١٢	**٠.٨٣٣	٥
**٠.٧٥٦	١٣	**٠.٨٣٦	٦
**٠.٤٧٨	١٤	**٠.٨٦١	٧

يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠.٤٧٨ إلى ٠.٩١١) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتها للتطبيق الميداني. ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٣-٤) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول ٤ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
٠.٩٥٩	١٣	واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس
٠.٩٧٠	١٤	واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس
٠.٩٥٧	١٤	واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس
٠.٩٢٣	٤١	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح أن معامل الثبات لمحاول الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠.٩٥٧-٠.٩٧٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠.٩٢٣)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

أساليب تحليل البيانات

استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً البرنامج الإحصائي (Spss) Statistical Package for Social Sciences (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم قام الباحث باستخراج النتائج وتفسيرها.

وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية للدراسة
- ٢- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة حسب درجة الموافقة، وللحكم على درجة الموافقة للفقرة تم اعتماد التصنيف التالي:

- درجة الموافقة منخفضة جداً، عندما تكون قيمة المتوسط من ١ إلى ١.٨٠ .
 - درجة الموافقة منخفضة، عندما تكون قيمة المتوسط من ١.٨١ إلى أقل من ٢.٦٠ .
 - درجة الموافقة متوسطة، عندما تكون قيمة المتوسط من ٢.٦١ إلى أقل من ٣.٤٠ .
 - درجة الموافقة مرتفعة، عندما تكون قيمة المتوسط من ٣.٤١ إلى أقل من ٤.٢٠ .
 - درجة الموافقة مرتفعة جداً، عندما تكون قيمة المتوسط من ٤.٢١ إلى أقل من ٥ .
- ٣- معادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً/ عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة:

١- المؤهل العلمي

جدول ٥ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٦٣.٩	١٥٦	بكالوريوس
٣٦.١	٨٨	ماجستير فأعلى
%١٠٠	٢٤٤	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد اتضح أن (٦٣.٩ %) من إجمالي أفراد عينة

الدراسة مؤهلاتهم (بكالوريوس)، بينما أن (٣٦.١ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلاتهم (ماجستير فأعلى).

٢- سنوات الخبرة في العمل

جدول ٦ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
٤٠.٦	٩٩	أقل من ٥ سنوات
٣١.١	٧٦	٥- إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٨.٣	٦٩	١٠ سنوات فأكثر
٪١٠٠	٢٤٤	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل، وقد اتضح أن (٤٠.٦ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل (أقل من ٥ سنوات)، في حين أن (٣١.١ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل (من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات)، بينما أن (٢٨.٣ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل (١٠ سنوات فأكثر).

٣- النوع:

جدول ٧ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
٨٥.٢	٢٠٨	ذكر
١٤.٨	٣٦	أنثى
٪١٠٠	٢٤٤	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران وفقاً لمتغير النوع، وقد اتضح أن (٨٥.٢ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة معلمين (ذكور)، في حين أن (١٤.٢ %) من اجمالي افراد عينة الدراسة هن من المعلمات (اناث).

ثانياً/ عرض ومناقشة اسئلة الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة

نظر المعلمين ؟

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة ...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس " والجدول التالي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول ٨ استجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	العبارات
١٣	يتجنب قائد المدرسة مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام الآخرين.	٤.٢٤	٠.٨٠	١	موافق بشدة	٥	يهتم قائد المدرسة بتطوير أداء المعلمين.	٤.١١	١.١٨	٨	موافق
٧	يُشجع قائد المدرسة المعلمين على العمل التعاوني.	٤.٢٠	٠.٨٩	٢	موافق	٣	يسعى قائد المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين.	٤.١٠	٠.٨٤	٩	موافق
٤	يعمل قائد المدرسة على حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين في عملهم.	٤.١٨	٠.٨٤	٣	موافق	١١	يسعى قائد المدرسة إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	٤.١٠	١.١٦	١٠	موافق
٩	يُنسج عمل قائد المدرسة	٤.١٨	٠.٩٦	٤	موافق	١٠	يدعم قائد المدرسة الابتكار	٤.٠٢	١.٠٨	١١	موافق

				والتجديد لدى المعلمين.					بالعدل بين جميع المعلمين.		
موافق	١٢	١.٠٦	٣.٩٥	يهتم قائد المدرسة باقتراحات و أفكار المعلمين.	٨	موافق	٥	٠.٨٧	٤.١٦	١٢	
موافق	١٣	٠.٩٤	٣.٨٧	يفوض قائد المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.	٢	موافق	٦	١.٠٢	٤.١٤	٦	
					٥	موافق	٧	٠.٩٩	٤.١٣	١	
					المتوسط الحسابي العام						
موافق	٠.٨٠	٤.١١									

ويستخلص أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٤.١١ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) علي أداة الدراسة، وهذا يدل على أن النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران يمارس بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران، وقد أتضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران موافقين على ان أبرز وأهم ممارسات النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران تتلخص فيما يلي:-

- يتجنب قائد المدرسة مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام الآخرين
- يُشجّع قائد المدرسة المعلمين على العمل التعاوني

- يعمل قائد المدرسة على حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين في عملهم
 - يتّسم عمل قائد المدرسة بالعدل بين جميع المعلمين
 - يوضّح قائد المدرسة للمعلّمين المهام المطلوبة منهم
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة الراشد (١٤٣٤هـ) التي توصلت الى أن النمط الديمقراطي هو الشائع لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية، دراسة العدوانى (٢٠١٣م) التي توصلت الى أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، وتتفق أيضا مع دراسة Sasheeka (2012) حيث توصلت أن معظم مديري المدارس يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطية، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة النوح (٢٠١٢م) التي توصلت الى كان من نتائجها حصول النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين على تقدير متوسط.
- عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:
- ما واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس " والجدول التالي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

جدول ٩ استجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	ينفرد قائد المدرسة بتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها.	٣.١٨	١.١٨	١	محايد
١١	يصدر تعليماته شفويا في غالب الأحوال	٢.٩١	١.١٩	٢	محايد
٧	يعتقد قائد المدرسة أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة معرفة المعلمين.	٢.٧٣	١.٢٦	٣	محايد
٦	يرفض قائد المدرسة النقاش حول قراراته.	٢.٦٩	١.٢٩	٤	محايد
٩	الإدارة في نظره عملية اصدار قرارات وتعليمات.	٢.٦٧	١.٢٥	٥	محايد
١٢	يظهر قائد المدرسة يظهر التعالي والانفرادية	٢.٦٤	١.٣٩	٦	محايد

١٠	يعقد قائد المدرسة اجتماعات بهدف قصيرة بهدف اصدار التعليمات والاورام	٢.٦٤	١.٤٠	٧	محايد
٤	يطبق قائد المدرسة سياسية المحاسبة في الغياب والحضور دون أي مراعاة لظروف المعلمين.	٢.٦١	١.٣٩	٨	محايد
٣	يستحوذ قائد المدرسة على كل الصلاحيات ولا يفوض	٢.٥٦	١.٢١	٩	غير موافق
٥	يتبع قائد المدرسة سياسة الترهيب والتهديد لتنفيذ مهام العمل.	٢.٥٦	١.٣١	١٠	غير موافق
١٣	لا يثق قائد المدرسة بالمعلمين كثيراً	٢.٤٨	١.٢٠	١١	غير موافق
٨	يحرص قائد المدرسة أن تكون العلاقات بين المعلمين في الحد الأدنى وعن طريقه فقط..	٢.٤١	١.٢٠	١٢	غير موافق
٢	ينسب قائد المدرسة النجاحات إلى نفسه فقط.	٢.٤١	١.٣٣	١٣	غير موافق
١٤	لا يعير قائد المدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام	٢.٣٠	١.٣٥	١٤	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام	٢.٦٣	١.٠٩		محايد

يستخلص أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٢.٦٣ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (محايد) علي أداة الدراسة، وقد أتضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران يرون أن النمط الأوتوقراطي يمارس من قبل قادة المدارس في مدينة نجران بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة النوح (٢٠١٢م) التي من نتائجها هي موافقة المعلمين والمديرين على ممارسة النمط الأوتوقراطي بتقدير منخفض الى حد ما.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس " والجدول التالي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة ...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

جدول ١٠ استجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على محور " واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس "

درجة الموافقة	الترتيب	المعيار المتوسط	العبارات	درجة الموافقة	الترتيب	المعيار المتوسط	العبارات				
غير موافق	٨	١.٠	٢.٤ ٤	يتوسع قائد المدرسة في تفويض الصلاحيات	٨	محايد	١	١.١٩	٣.١١	يؤكد بعض المهام للمعلمين.	٢
غير موافق	٩	١.٠	٢.٣ ٣	يسير قائد المدرسة العمل دون الالتزام باللوائح والأنظمة.	٧	محايد	٢	٠.٨٨	٢.٦٩	الإنتاجية في هذا النمط منخفضة	١ ٤
غير موافق	١٠	١.٠	٢.٣ ٣	ينعدم لدى قائد المدرسة روح العمل الجماعي المشترك	١٠	محايد	٣	١.٢٩	٢.٦٦	يشرك بعض المعلمين المقربين في اصدار بعض الاحكام في بعض الأمور التي تعرض عليه من المعلمين	١ ٣
غير موافق	١١	١.٠	٢.٣ ٠	لا يحرص قائد المدرسة على محاسبة المعلم المقصر.	٣	غير موافق	٤	١.٠٨	٢.٥٧	يعطي قائد المدرسة المعلمين تعليمات عامة وغير محددة.	٩
غير موافق	١٢	١.٠	٢.٣ ٠	يبالغ قائد المدرسة في التركيز على العلاقات الإنسانية	٢	غير موافق	٥	١.٠٧	٢.٥٤	يتيح قائد المدرسة للمعلمين حرية اختيار مهامهم	٤

				على حساب العمل.						المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل
غير موافق	١٣	١.٠ ١	٢.٢ ٨	يسمح قائد المدرسة للمعلمين بالخروج من المدرسة دون عذر مُقنع.	٦	غير موافق	٦	١.٢٤	٢.٥٠	الاجتماعات تكون غير مخططة
غير موافق	١٤	١.٠ ٥	٢.١ ٤	لا يهتم قائد المدرسة في انجاز الأعمال في وقتها المحدد.	١	غير موافق	٧	١.١١	٢.٤٨	يتردد قائد المدرسة كثيراً عند اتخاذ القرار.
						غير موافق	٠.٨٧	٢.٤٨		المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

ويستخلص أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٢.٤٨ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (غير موافق) علي أداة الدراسة، وقد أتضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران يرون أن النمط الفوضوي يمارس من قبل قادة المدارس في مدينة نجران بدرجة منخفضة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة النوح (٢٠١٢م) التي من نتائجها هي موافقة المعلمين والمديرين على ممارسة النمط الفوضوي بدرجة منخفضة جداً، وتتفق أيضاً مع دراسة الرشيد (٢٠١٠م) حيث وجدت أن النمط الفوضوي في المرتبة الأخيرة من حيث الاستخدام وبدرجة ممارسة منخفضة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو النوع لأفراد الدراسة؟

قبل الإجابة على هذا السؤال لا بد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول ١١ اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

شايبيرو			كولمجروف-سمرنوف			محاور الدراسة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	
٠.٠١	٢٤٤	٠.٨٧	٠.٠١	٢٤٤	٠.١٩	واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس
٠.٠١	٢٤٤	٠.٩٢	٠.٠١	٢٤٤	٠.١٩	واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس
٠.٠١	٢٤٤	٠.٩٥	٠.٠١	٢٤٤	٠.١٤	واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس

الجدول السابق يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ (sig. < 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، الجنس، فقد تم استخدام اختبار مان وينتي اللابارامتري Mann-Whitney Test للعينتين المستقلتين، بدلاً عن اختبار "ت"، لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، في حين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار

كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، بديلا عن تحليل التباين الأحادي (-One Way ANOVA) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر.

أولاً: الفروق حسب المؤهل العلمي

جدول ١٢ نتائج اختبار مان وتني " (Mann-Whitney Test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة

المدارس في مدينة نجران طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	محاور الدراسة
٠.٠١	٥.٠٢	٢١٧٦٠.٥٠	١٣٩.٤٩	١٥٦	بكالوريوس	واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس
		٨١٢٩.٥٠	٩٢.٣٨	٨٨	ماجستير فأعلى	
٠.٢٠	١.٢٨	١٨٤٣٤.٠٠	١١٨.١٧	١٥٦	بكالوريوس	واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس
		١١٤٥٦.٠٠	١٣٠.١٨	٨٨	ماجستير فأعلى	
٠.٠٣	٢.١٩	١٧٩٥٦.٠٠	١١٥.١٠	١٥٦	بكالوريوس	واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس
		١١٩٣٤.٠٠	١٣٥.٦١	٨٨	ماجستير فأعلى	

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق :

١- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى.

٢- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٢٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي غير دالة إحصائية.

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس.

وتختلف هذه النتائج السابقة المتعلقة بمدى ممارسة النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي مع دراسة الراشد (١٤٣٤هـ)، و دراسة أبو تينة والقاسم (٢٠١١م) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول أنماط المديرين القيادية تُعزى لاختلاف المؤهلات العلمية، في حين تتفق النتيجة السابقة المتعلقة بمدى ممارسة النمط الأوتوقراطي مع دراسة الراشد (١٤٣٤هـ)، و دراسة أبو تينة والقاسم (٢٠١١م) التي من نتائجها هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية، تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق حسب سنوات الخبرة

جدول ١٣ نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران طبقاً لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	محاور الدراسة
٠.٠١	١١.٧٨	١٣٥.٠٣	٩٩	أقل من ٥ سنوات	واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس
		١٢٨.١٤	٧٦	٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	
		٩٨.٣١	٦٩	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٠١	١٩.٥٦	١١٢.٥٢	٩٩	أقل من ٥ سنوات	واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس
		١٥١.٧٩	٧٦	٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١٠٤.٥٧	٦٩	١٠ سنوات فأكثر	
٠.٢٢	٣.٠٧	١١٢.٩٥	٩٩	أقل من ٥ سنوات	واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس
		١٢٨.٧٨	٧٦	٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١٢٩.٢٨	٦٩	١٠ سنوات فأكثر	

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق :

١- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

٣- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٢٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً .

وتختلف هذه النتائج السابقة المتعلقة بمدى ممارسة النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي مع دراسة الراشد (١٤٣٤هـ)، و دراسة أبو تينة والقاسم (٢٠١١م) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول أنماط المديرين القيادية تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، في حين تتفق النتيجة السابقة المتعلقة بمدى ممارسة النمط الفوضوي مع دراسة الراشد (١٤٣٤هـ)، و دراسة أبو تينة والقاسم (٢٠١١م)

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة ...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

التي من نتائجها هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق حسب النوع

جدول ١٤ نتائج اختبار مان وتني " (Mann-Whitney Test) " لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران طبقاً لمتغير النوع

الدلالة الإحصائية	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	النوع الاجتماعي	محاور الدراسة
٠.٠١	٥.٦٧	٢٣٢٧٢.٠٠	١١١.٨٨	٢٠.٨	ذكر	واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس
		٦٦١٨.٠٠	١٨٣.٨٣	٣٦	أنثى	
٠.٠١	٦.٢٩	٢٧٩٣٧.٠٠	١٣٤.٣١	٢٠.٨	ذكر	واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس
		١٩٥٣.٠٠	٥٤.٢٥	٣٦	أنثى	
٠.٠١	٥.٦٠	٢٧٦٦٤.٠٠	١٣٣.٠٠	٢٠.٨	ذكر	واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس
		٢٢٢٦.٠٠	٦١.٨٣	٣٦	أنثى	

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق :

١- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور).

٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق

لصالح أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث).

٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث).

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

اولاً: أهم نتائج الدراسة:

أهم نتائج السؤال الاول: ما واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين؟

١. يوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٣.٨٧ الى ٤.٢٤) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة و الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (موافق/ موافق بشدة).

٢. المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٤.١١ درجة من ٥) والتي تشير إلى درجة (موافق) علي أداة الدراسة، وهذا يدل على أن النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران يمارس بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران، وقد أضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران موافقين على ان أبرز وأهم ممارسات النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران تتلخص فيما يلي (يتجنب قائد المدرسة مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام الآخرين، يُشجّع قائد المدرسة المعلمين على العمل التعاوني،

يعمل قائد المدرسة على حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين في عملهم، يتّسم عمل قائد المدرسة بالعدل بين جميع المعلمين، يوضّح قائد المدرسة للمعلمين المهام المطلوبة منهم).
أهم نتائج السؤال الثاني: ما واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين؟

١. يوجد تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٣٠ الى ٣.١٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (غير موافق/ محايد) بالنسبة لأداة الدراسة.

٢. أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٢.٦٣ درجة من ٥) والتي تشير إلى درجة (محايد) علي أداة الدراسة، وقد أتضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران يرون أن النمط الأوتوقراطي يمارس من قبل قادة المدارس في مدينة نجران بدرجة متوسطة.

أهم نتائج السؤال الثالث: ما واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس في مدينة نجران، من وجهة نظر المعلمين؟

١. يوجد تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.١٤ الى ٣.١١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح درجاتها بين (غير موافق/ محايد).

٢. المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران على عبارات محور (واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس في مدينة نجران) قد بلغ (٢.٤٨ درجة من ٥) والتي تشير إلى درجة (غير موافق) علي أداة الدراسة، وقد أتضح ان افراد الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مدينة نجران يرون أن النمط الفوضوي يمارس من قبل قادة المدارس في مدينة نجران بدرجة منخفضة.

٣. تبين أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في مدينة نجران هو الديموقراطي، يليه الأوتوقراطي، ثم الفوضوي.

أهم نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس في مدينة نجران، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس لأفراد الدراسة؟

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس.

٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

٥. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة

من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٢٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً.

٧. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور).

٨. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الأوتوقراطي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث).

٩. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من المعلمين (الذكور) درجة موافقتهم نحو محور واقع ممارسة النمط الفوضوي لدى قادة المدارس أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات (الاناث).

ثانيا: التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية كما يلي:
١. ضرورة الإلمام الكافي من قائد المدرسة بكيفية وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة، وذلك وفق للإمكانيات المتاحة، ومدى ملاءمة الأهداف الموضوعية لتلك الإمكانيات.
 ٢. أهمية أن تتولّى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية، من خلال العديد من الأساليب، مثل تفويض السلطة، والتدريب المستمرّ على رأس العمل، و توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية للمدرسة
 ٣. أهمية أن يعمل قائد المدرسة على كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، وتعزيز روح العمل التعاوني.
 ٤. ضرورة تشجيع العاملين في المدرسة، وحفزهم على المشاركة في صنع القرار، وتوفير المناخ الوظيفي المناسب.
 ٥. أهمية أن يأخذ قائد المدرسة في الحسبان عند التخطيط للعمل طبيعة المجتمع، وفلسفته، وظروفه السياسية والاقتصادية.
 ٦. ضرورة إطلاع قائد المدرسة على البحوث والدراسات الجديدة في مجال القيادة عموماً، وفي الأنماط القيادية على وجه التحديد.
 ٧. أهمية تزويد قائد المدرسة، وجميع العاملين في المدرسة، بدورات تدريبية بشكل مستمرّ وفق الحاجة، وعدم الاكتفاء بالمؤهل العلمي الذي يحمله الموظف (ص ١١).
 ٨. ضرورة تزويد المدرسة بطاقم عمل إداري مؤهل لأداء المهام المطلوبة منه، وهذا من شأنه تخفيف الأعباء على قائد المدرسة.
 ٩. أهمية تقييم العمل داخل المدرسة بشكل عامّ من قِبَل الإدارة التعليمية، وعمل قائد المدرسة بشكل خاصّ، ومحاولة علاج جوانب الضعف، وتقوية جوانب القوة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨م). مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات. ط١، عمان: دار المسيرة.
- أبو تينه، عبدالله محمد والقاسم، نور فتحي. (٢٠١١م). درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلّمت. مجلة العلوم التربوية، ٣٨(١).
- حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣م). الإدارة التربوية ط٣، عمان: دار المسيرة.
- الحقيل، سليمان عبدالرحمن (٢٠١٣م). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ط٩، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الحمدان، جاسم محمد. (٢٠١٧م). الأصالة والحدثة في علوم الإدارة التربوية. حولي: دار المسيلة.
- الدهمشي، سعود عامر. (٢٠١٢م). الأنماط القيادية واتخاذ القرار. حولي: دار المسيلة.
- الدهمشي، سعود عامر. (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. حولي: دار المسيلة.
- الراشد، عبدالله عبدالعزيز. (١٤٣٤هـ). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين. بحث تكميلي غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرشيدي، عبدالله بشير. (٢٠١٠م). الأنماط القيادية المدرسية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلّمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٦م). قيادة التغيير التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- السبيل، مضاوي علي محمد. (٢٠١٣م). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- السويد، عبدالله. (٢٠١٤م). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. حولي: دار المسيلة.
- السويد، عبدالله. (٢٠١٤م). المهارات القيادية والثقة بالنفس. حولي: دار المسيلة.

- الشوكاني، عبدالله ناصر محمد. (١٤٢٦هـ). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي وبلانشرد وبين دافعية المعلمين للإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عابدين، محمد عبدالقادر. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- العتيبي، سعد ماجد. (٢٠١٤م). القيادة المدرسية والقيادة التربوية. حولي: دار المسيلة.
- العتيبي، شريفة عوض. (٢٠١٥م). الإدارة التعليمية والتربوية والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.
- العجمي، محمد حسين. (١٤٣٠هـ). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- العدواني، حنان ناصر. (٢٠١٣م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط٨، عمان: دار الثقافة.
- عطية، محمد محمد. (٢٠٠٥م). الإدارة والتخطيط التربوي. ط١، الرياض: مكتبة الرشد.
- علي، سعيد إسماعيل. (٢٠١٠م). أصول التربية الإسلامية. ط٢، عمان: دار المسيرة.
- علي، محمود حمد. (١٤٢٣هـ). مقومات القائد التربوي. جدة: دار المجتمع.
- عوض الله، عصام الدين بربر. (٢٠١٣م). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الغامدي، عبدالرحمن بن غرم الله سعد. (٢٠١٥م). القيادة التشاركية. ط١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغامدي. علي حسن الصميدي. (١٤٣٥هـ). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بحث تكميلي غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القضاة، أحمد عواد. (٢٠٠٥م). أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة...، سالم الفهادي - د. ناجي الشريف

آل ناجي، محمد عبدالله. (٥١٤٢٦). الإدارة التعليمية والمدرسية. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.

آل ناجي، محمد عبدالله والمغدي، حسن محمد. (١٩٩٥م). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الأحساء التعليمية. مجلة كلية التربية، ١٩ (٤).

الرياض: مكتبة الشقري.

النوح، عبد العزيز سالم (٢٠١٢م). الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية. مجلة كلية التربية بينها، ٩١. ١٢٥-١٥٩.

النوح، مساعد عبدالله. (٢٠١٥م). مبادئ البحث التربوي. ط٣، الرياض: مكتبة الرشد.

النيرب، أحمد محمد. (٢٠٠٣م). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Fabian W. Nyenyembe, Ralf Maslowski, Beatrice S. Nimrod, Levina Peter. (2016). **Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools**. Universal Journal of Educational Research 4(5): 980-988.

Sasheeka Karunanayake. (2012). **Leadership Styles of Principals in Sri Lanaka**. Faculty of Education. the Open University of Sri Lanka.

Schermerhorn.(2002). **Management**.(ih ed). New York: John Wiiley And Sons Inc.