النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين

أ. على عامر عبد الله الأكلبي
ادرة تعليم بيشة– محافظة بيشة– المملكة العربية السعودية
أ. د. شريف محمد محمد شريف
جامعة الباحة– كلية التربية– قسم الادارة والتخطيط التربوي

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس محافظة بيشة والبالغ عددهم (4729) معلما، وتكونت عينة الدراسة من (225) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت النتائج ان المتوسط الحسابي لجميع الانماط القيادية بلغ (3.39)، وأن أكثر الأنماط ممارسة في مدارس محافظة بيشة هو النمط الديموقراطي، يليه الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغيرات المرحلة التعليمية، والخبرة، في حين ظهرت فروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية لصالح فئة اقل من 5 دورات، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بعدد من التوصيات منها: إجراء دراسة نوعية لتحديد النمط القيادي الفعلي الممارس من قبل قادة المدارس من خلال استخدام أسلوب المقابلة والملاحظة وليس من خلال تصورات المعلمين.

كلمات مفتاحية: النمط القيادي، محافظة بيشة، المعلمين.

(ISSN : 2536 - 9555)

Abstract

The leadership Style Prevailing in Bishah Province Schools from the point view of teacher

The study aimed to identify the leadership Style Prevailing in Bishah Province from the point of view of teacher. The researchers used the descriptive approach, and a questionnaire for collection data. The study population consisted of (4729) teachers from schools of Bishah Governorate, and the study sample was (225) teachers which selected randomly, The results showed that the mean of all leadership styles was (3.39), and that the most common patterns in the schools of Bishah governorate were the democratic pattern, followed by the autocratic, then the apostolic style. Also the results showed no statistically significant differences due to the variables of educational stage and experience. While statistically significant differences appeared according to the variable of courses in favor less than 5 courses. In the light of the findings, the study recommends a number of recommendations, including In light of the results, the study recommends a number of recommendations, including: Conducting a qualitative study to determine the actual leadership pattern practiced by school

leaders through the use of the interview and observation method, not through the perceptions of teachers.

Keywords: leadership style, Bisha province, teachers

مقدمة

تؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في رفع مستوى المؤسسات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها. لذا فمن مصلحة أية مؤسسة الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، ومقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

إن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المؤسسات هو قياداتها، فالمؤسسات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في الوقت نفسه، وتعد القيادة جزءا أساسيا في العملية الإدارية، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المؤسسة، وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التربوية من خلال توجيه السلوك القيادي لمديري المدارس وتحديده، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات (السعود، 2009، 249).

ونتيجة للاختلاف في طبيعة البشر فقد ظهرت أنماط قيادية مختلفة تركزت في ثلاثة أنماط هي: النمط الاوتوقراطي التسلطي الذي يعتمد على مركزية اتخاذ القرار، والنمط الديمقراطي التشاوري الذي يعتمد على الشورى كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة، والنمط الترسلي الحر الذي يترك مساحة واسعة من

(ISSN : 2536 - 9555)

الحرية للعاملين في إنجاز العمل، وكل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة له طريقته الخاصة في قيادة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة (القيسي، 2010، 117).

ويؤثر النمط القيادي الذي يتبعه قائد المدرسة في جودة العملية التعليمية، وهذا ناتج عن خصائص ذلك القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط الجماعة. وهو قائد تربوي، مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل(المحبوب، 2000، 101).

وتعبر القيادة في المواقف المختلفة عن نمط من العلاقة بين القائد والأتباع يؤدي إلى توجيههم لبذل أقصى الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بذلك تعد نمطاً من السلوك للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على زيادة دافعيتها نحو الانجاز، وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم ومهاراتهم (الربيق، 2004، 15)، وتقاس القيادة الناجحة بمدى كفاءة أداء العاملين حيث يوجد القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، والقدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق أهداف المؤسسة (ناصر، 2010، 2).

وقد أشار النيرب (2003، 15) الى عدة عوامل تؤثر في القيادة من أهمها: السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكه، ومنها السمات الجسمية، والنفسية، والسلوكية. وأهداف المؤسسة ومنها: أهداف قصيرة المدى، وأهداف استراتيجية

بعيدة المدى. ونوع المؤسسة من حيث حجمها، أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية، وهيكلها التنظيمي، ونوع المهام الموجودة فيها، والحوافز، وجماعة العمل. والظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة.

وقد برز عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة ومن هذه النظريات:

- **النظريات التقليدية** وتشمل: نظرية الرجل العظيم: والتي ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية. وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها أن القيادة، والقوة، والتأثيرات هي نتيجة أو محصلة القدرات الوراثية. ويفترض الباحثان الذين يعتقدون بنظرية "الرجل العظيم" أو "المرأة العظيمة" أن هناك خصائص موروثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائدًا أم لا (محافظة، وحداد، 2010، 404)، ويرى الباحثان أن الصفات القيادية غير مطلقة، وانه يمكن تنميتها عن طريق التدريب، وان البيئة قد تلعب دورا هاما في تنمية هذه الصفات، كما أن الظروف الموقفية قد توثر في الصفات القيادية للقائد.
- **نظرية السمات:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف, مراعاته للعلاقات الإنسانية، يعتبر قائداً, حيث

(ISSN : 2536 - 9555)

إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بهاء القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد (السعود، 2009، 253). ومن خلال ما سبق يلاحظ صعوبة توفر جميع الصفات والسمات المذكور في شخص القائد، وان هذه السمات تختلف من باحث لأخر، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد هذه السمات، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كنظرية قيادية في تحديد القائد وسماته.

- **النظرية السلوكية:** تنطلق النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة حيث تتسم القيادة بدرجة عالية من ديناميكية العلاقات بين فرد وبقية أعضاء الجماعة في بيئة أما (اجتماعية– اقتصادية– سياسية) فالمهم هو ليس الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها. فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. فالقيادة يمكن النظر إليها على انها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد. (عالم، 1428هـ،63).

ولقد ظهر مجموعة من النظريات السلوكية ومن أشهرها نظرية الشبكة الإدارية لبيك وموتن، ونظرية X, Y لمكروجر، ونظرية الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرج.

ويلاحظ من خلال ما سبق أن هذه النظرية ترتبط بالأنماط القيادية للقائد فنظرية (X) لمكروجر ترتبط بالنمط الأوتوقراطي، أو الاستبدادي في حين نظرية (Y) ترتبط بالنمط الديمقراطي، وكذلك نظرية الشبكة الإدارية لبيك وموتن فهي

ترتبط بالأنماط القيادية الثلاثة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والفوضوية تبعا للأنماط الموجودة فيها. فالقائد الديمقراطي يركز على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب الأهداف، والقائد الأوتوقراطي يركز على الإنتاج فقط، اما القائد الفوضوي فيركز على بذل الجهد لإرضاء العاملين أو تحقيق الأهداف.

- **النظريات الموقفية/ الظرفية:** لم تقدم النظريات التقليدية والسلوكية تفسيرا شاملا ومقنعا لفاعلية القيادة، فبدا الباحثون وعلماء القيادة في البحث عن تطوير نماذج ونظريات قيادية جديدة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية، وهذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي (السعود، 159،2013).

وتشير هذه النظريات إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي أدت بالأفراد لتبوء القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر (شفيق، 15،2009)، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير المدرسة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن يوضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات (كنعان،2006، 354).

(ISSN : 2536 - 9555)

ولقد ظهر مجموعة من النظريات الموقفية ومن أشهرها النظرية الظرفية لفيدلر، ونظرية المسار والهدف لهاوس وايفانز، ونظرية النضج الوظيفي للعاملين لهيرسي وبلانشارد، ونظرية الأبعاد الثلاثية لردن.

ومن خلال استعراض نظريات القيادة يمكن القول بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية، فنادراً ما يوجد قادة يتميزون لا بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وقد تناول الباحثان عدداً من المتغيرات الديموغرافية منها المرحلة التعليمية حيث يضطر القائد أحيانا إلى تغيير نمطه القيادي تبعا للمرحلة التي يتعامل معها وتبعا لخصائصها ومتغير الدورات التدريبية فما يعرض فيها من نشاطات وتدريبات ولقاءات في تطوير أفكار المعلمين عن الأنماط القيادية وبالتالي يستطيعوا التميز بين ممارسات القادة المختلفة، كذلك متغير الخبرة التي تعطي مؤشر للمعلمين فيما طرأ من تغيير على ممارسات قادة المدارس القيادية.

الدراسات السابقة:

أجريت عدة دراسات عربية وأجنبية حول النمط القيادي منها: دراسة الشهراني (2016) التي هدفت الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بالعلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي

الارتباطي وتضمن مجتمع الدراسة معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة وعددهم (2059) معلما وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (405) معلما وتوصلت الدراسة الى نتائج منها: أن الانماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة تمارس بدرجة كبيرة، وان النمط الديموقراطي احتل المرتبة الاولى، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

ودراسة أوباما، ويونيس، وأورودهو (Obama, Eunice,& Orodho, 2015) التي هدفت الى التعرف على تصورات المعلمين لأثر أنماط القيادة لدى المديرين على الأداء الأكاديمي للطلاب في امتحانات شهادة الثانوية العامة في المدارس الثانوية العامة في محافظة هوما باي في كينيا، وتكونت عينة الدراسة من (252) معلما ومديرا في 36 مدرسة ثانوية، منهم 36 مديرا، و(216) معلما، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن أداء المدارس التي مارست النمط الديمقراطي والتشاركي والتي شجعت العمل الجماعي وروح الفريق أفضل بكثير من تلك التي استخدمت نمط القيادة الاستبدادي. وأن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أساليب القيادة التي يطبقها مديرو المدارس والأداء الأكاديمي للطلاب.

ودراسة أروكياسامي، بن عبد الله، وإسماعيل (Arokiasamy, bin Abdullah, Ismail 2014) التي هدفت الى تعرف مدى استخدام مديري المدارس الثانوية في ولاية سيلانغور وولاية بيرسيكوتوان في ماليزيا لأجهزة الحاسوب، وعلاقتها بثقافة ونمط قيادة مديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (520) مديرا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي المسحي، وتشير

(ISSN : 2536 - 9555)

النتائج إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لأجهزة الكمبيوتر للأغراض التعليمية والإدارية جاءت متوسطة، وأنهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

ودراسة الشهراني (2013) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وكان مجتمع الدراسة معلمي المدارس بمراحلها الثلاث الذي بلغ عدد افراده (5002) وقد طبقت الاستبانه على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (425) معلما، وتوصلت الدارسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة هو النمط الديمقراطي وأن المعلمين في المراحل التعلمية الثلاث يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية على محور النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس محافظة بيشة.

ودراسة اراغية، وأميني (Araghieh & Amini, 2013) التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين أسلوب قيادة المديرين وفعاليتهم في المدارس الابتدائية والثانوية في طهران في ضوء نظرية فيدلر الموقفية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (360) فردا منهم (60) مدير مدرسة، و(300) معلم. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين أسلوب القيادة وفاعليتها، كما إشارة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل لصالح الخبرة الأطول، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة الإدارية.

ودراسة السعود (2009) التي هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي من (256) معلماً ومعلمة، ولغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، وهما: استبانه تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحثان، ومقياس بورتر وزملاؤه (1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين وأوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفض.

اما دراسة الحراحشة (2008) فقد هدفت إلى تَعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (235) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط الديمقراطي.

واجرى الحمدان والفضلي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، كما هدفت إلى معرفة تأثير النوع والخدمة والمرحلة

(ISSN : 2536 - 9555)

الدراسية في النمط القيادي، وتم استخدام أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرسي وبلانشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (84) مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة جاءت مرتبة على النحو الآتي: نمط المشاركة، الإبلاغ، التفويض، الإقناع ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع– الخبرة– المرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

وأجرى الشمايلة (2006) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن بالسلوك الإبداعي للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (130) مديراً، و(650) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط الإدارية الثلاث (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الخير جاء متوسطاً.

ودراسة رضى وبيومي (2006) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، واظهرت النتائج ان النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلي، ثم النمط الأوتوقراطي. وهناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وقد جاءت لصالح الإناث بالنسبة للنمط الأتوقراطي، ولصالح الذكور بالنسبة لكل من النمط

الديمقراطي، والنمط الترسلي، عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة، فيما يتعلق بالأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية.

ودراسة الدهمشي (2005) التي هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة السعودية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر معلمين، وأثر المتغيرات المستقلة مثل (المؤهل العلمي– الخبرة العملية– مرحلة الدراسة) على فاعلية صنع القرار فيها، وكان مجتمع الدراسة هو جميع مديري مدارس في المنطقة الشمالية، وعددهم (165) مديراً، وعدد المعلمين (1048) معلماً، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ان النمط السائد هو النمط المشارك، ونمط الإقناع كنمط مساند له، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة العملية لصالح الخبرة الأطول.

ويلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية لقادة المدارس انها تشابهت مع مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة اوباما، ويونيس، واورودهو (Obama, 2015 ,Eunice,& Orodho)، ودراسة الحباشنه (2013)، واختلفت مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشهراني (2016)، ودراسة السعود (2009)، ودراسة الشهراني (2013) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة التي تناولها الباحثان في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، مثل دراسة الحباشنة (2013)، ودراسة البلوي (2008) والشهراني (2016)، ونجاة الغامدي (1437)، ومها اليمني (2011).

(ISSN : 2536 - 9555)

وقد افاد الباحثان من الدراسات السابقة في جمع وإعداد الأدب النظري للدراسة الحالية. وتحديد مشكلة الدراسة واسئلتها، واختيار منهج الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة. وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.

مشكلة الدراسة واسئلتها:

من خلال تتبع الباحثان للدراسات السابقة التي تطرقت للقيادة التربوية مثل دراسة الشهراني (2016)، ودراسة الشهراني (2013)، ودراسة السعود (2009) ودراسة الحراحشة (2008)، ودراسة الشمايله (2006) وجد أن هناك تبايناً في تقدير الأنماط القيادية الممارسة من قبل قادة المدارس فقد تراوحت بين النط الديموقراطي والأوتوقراطي.

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشه من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما النمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشه من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي السائد في مدارس محافظة بيشه تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إفادة الباحثين للقيام ببحوث جديدة، ورفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف الى الدراسات والبحوث السابقة، كما ستسهم في توفير مقياس يمكن الإفادة منه من قبل مؤسسات التعليم والباحثين الجدد. إضافة الى أهمية الفئة المستهدفة والمؤسسات التي يقودونها، وتتضمن قادة المدارس كونهم منفذين للسياسة التعليمية.

كما يتوقع ان تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد قادة المدارس بتغذية راجعة حول نمط القيادة الممارس في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة وتزويد الإدارة التعليمية في محافظة بيشة بنمط القيادة السائد لدى قادة المدارس، وتزويد مشرفي الإدارة المدرسية لتعريفهم بنمط القيادة السائد لدى قادة المدارس للتعامل معهم أثناء الزيارات التفقدية والإشراقية. كذلك إدارة التدريب في الوزارة وإدارة التعليم في محافظة بيشة بنتائج وتوصيات لتخطيط برامج تدريبية لقادة المدارس والمعلمون تشبع حاجاتهم الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

النمط: الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (ستراك والشناق، 28،2004).

القيادة: هي "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغيرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من والإتباع" (أبو النصر، 2009، 44).

(ISSN : 2536 - 9555)

ويعرف الباحثان النمط القيادي إجرائيا: بأنه جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في قيادته للمؤسسة التي يشرف عليها. ويقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي اعدها الباحثان لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر على موضوع النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: اقتصر على معلمي مدارس التعليم العام في محافظة بيشة بمراحلها الثلاث.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في مراحلها الثلاث بمحافظة بيشة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1438هـ/1439هـ.

منهج الدراسة واجراءاتها:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لمنهجية الدراسة وذلك من خلال ما توفر له من كتب ودوريات وأدبيات نظرية حول موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة خلال العام الدراسي 1439/1438هـ والبالغ عددهم (4729) معلما، حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة بيشة (إدارة التعليم في محافظة بيشة، 1438هـ).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة 5% تقريبا من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد افراد العينة (236) معلما، وقد وزعت الاستبانة عليهم جميع واسترد مها (225) استبانة بنسبة استرداد (95.3) والجدول (1) يبين توزيع افراد العينة تبعا لمتغيرات (المرحلة التعليمة، الدورات التدريبية، والخبرة).

جدول(1)

توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات

(المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، والخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	ابتدائي	120	%53.3
	المتوسطة	54	%24.0
	الثانوية	51	%22.7
	المجموع	225	%100
الدورات التدريبية	اقل من 5 دورات	62	%27.6
	5 دورات فاكثر	163	%72.4
	المجموع	225	%100
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	82	%36.4
	10 سنوات فاكثر	143	%63.6
	المجموع	225	%100

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولا: المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

(ISSN : 2536 - 9555)

- متغير المرحلة التعليمية وله ثلاثة مستويات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- متغير سنوات الخبرة: وله مستويان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- متغير الدورات التدريبية: وله مستويان: (اقل من خمس دورات، خمس دورات فأكثر).
- **المتغير المستقل:** النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس محافظة بيشة.

أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: دراسة الشهراني (2016). ودراسة الشهراني (2013) ودراسة الحمدان والفضلي (2006)، ودراسة الحراحشة (2006)، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان يشتمل على جزئين: الجزء الأول يتناول المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، والجزء الثاني يتناول المتغيرات المتعلقة بمحور النمط القيادي السائد.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، لإبداء رأيهم في الاداة من حيث انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه، ووضوح الصياغة، واية تعديلات يرونها مناسبة، وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين من حيث اعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة واحدة من مجال النمط الترسلي ليصبح عدد فقرات الاداة (44) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الأداة (الإستبانة) على عينة إستطلاعية مكونة من (30) معلما من مجتمع الدراسة، واستخراج معامل ثبات الاداة بطريقة التجزئة النصفية، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي.

جدول (2)

معاملات ثبات ادة الدراسة

المجال	العدد	الفا كرونباخ	التجزئة النصفية
النمط الديموقراطي	18	0.971	0.953**
النمط الأوتوقراطي	14	0.897	0.950**
النمط الترسلي	12	0.895	0.922**
الدرجة الكلية للمحور	44	0.851	0.959**

يتضح من الجدول (2) ان قيمة معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ بلغت (0.851)، وان قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بلغت (0.959)، ويتضح مما سبق ارتفاع قيم معاملات الثبات للأداة، وهو ما يشير إلى معامل ثبات مرتفع، وهي قِيَم مقبولة لإجراء الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة :

اتبع الباحثان الخطوات التالية في تطبيق الدراسة:

1- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- بناء أداة الدراسة. والتأكد من صدق وثبات الأداة.

(ISSN : 2536 - 9555)

3- تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

4- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.

5- جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ثم تفريغ البيانات في ذاكرة الحاسوب.

6- تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).وتقديم نتائج الدراسة وفق أسئلتها وأهدافها كتابة تقرير الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لطبيعة البحث من خلال برامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وهي كالتالي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- اختبار ت t. test للإجابة عن السؤال الثاني تبعا لمتغير سنوات الخبرة والدورات التدريبية.
- تحليل التباين الاحادي One Way Anova للإجابة عن السؤال الثاني تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.

وتم اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الطريقة الآتية:

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

مدى الاستجابة = 5 – 1 /5 = 5/4 =0.80

- عندما تقع الفئة بين 1.00- أقل من 1.80 الاستجابة تكون بدرجة صغيرة جدا.

- وعندما تقع الفئة بين 1.80- أقل من 2.60 الاستجابة تكون بدرجة صغيرة.
- وعندما تقع الفئة بين 2.60- اقل3.40 الاستجابة تكون بدرجة متوسطة.
- وعندما تقع الفئة بين 3.40- اقل 4.20 الاستجابة تكون بدرجة كبيرة.
- وعندما تقع الفئة بين 4.20- 5.00 الاستجابة تكون بدرجة كبيرة جدا.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

اولا: نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما النمط القيادي السائد في مدارس محافظة ببيشة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأنماط القيادية والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول (3) الآتي:

جدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الأنماط القيادية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	النمط الديموقراطي	3.80	0.78	1	كبيرة
2	النمط الاوتوقراطي	2.83	0.77	2	متوسطة
3	النمط الترسلي	2.70	0.75	3	متوسطة
الدرجة الكلية		3.39	0.42	-	متوسطة

(ISSN : 2536 - 9555)

يتبين من الجدول (3) ان المتوسط الحسابي لجميع الانماط القيادية يساوي (3,39) وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات الانماط القيادية بشكل عام، كما يلاحظ ان جميع الانحرافات المعيارية جاءت اقل من واحد صحيح مما يشير الى انسجام وتقارب استجابات افراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك الى التنوع في مجتمع الدراسة، والى المام افراد عينة الدراسة بأنماط القيادة المختلفة من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية التي تعقدها ادارة التعليم للمعلمين اثناء الخدمة، اضافة الى ان بعضهم يحمل مؤهل تربوي ولديهم معارف ومعلومات حول خصائص كل نمط من الانماط الثلاثة موضع الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2016) والتي جاءت بدرجة كبيرة، ومع دراسة السعود (2009) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الشمايلة (2006) والتي جاءت بدرجة مرتفعة وتختلف مع نتائج دراسة الحراحشه (2008) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاء مجال النمط الديموقراطي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.78)، ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك الى وعي افراد عينة الدراسة بالممارسات الديموقراطية لقادة المدارس من خلال احترام العاملين وتقديرهم، وكذلك تقبل افكار المعلمين، واشراكهم في صناعة القرارات المدرسية، وتفويض قادة المدارس لبعض صلاحياتهم للمتميزين من المعلمين، وموازنة قادة المدارس بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين. وقد تعزى الى ادراك قادة المدارس لأهمية هذا النمط من القيادة في زيادة دافعية العاملين، وزيادة الانتاجية، وسيادة مناخ تربوي ايجابي في المدرسة اضافة الى ان هذا النمط يتماشى والتوجهات الحديثة في الادارة التربوية والتي تركز على اشباع حاجات العاملين ومراعاة ظروفهم وقدراتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، واحترام التمايزات

بينهم، وربما يعود ذلك الى قيم العمل التي يحملها قادة المدارس، والنابعة من الارث الديني والثقافي للمجتمع السعودي، والذي يقوم على مبدأ الشورى، واحترام وجهات نظر الآخرين، وتقدير مشاركتهم في العمل، وتقدير جهود العاملين، وقد تعود الى جهود وزارة التعليم في تطوير ممارسات قادة المدارس من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والاجتماعات التربوية.

وهذا ما اكدته معظم الدراسات السابقة مثل: دراسة القحطاني (2015)، والشهراني (2013)، والحليسي (2013)، ودراسة بيومي ورضا (2006) والتي اكدت على النمط الديموقراطي هو النمط السائد لدى قادة المدارس.

وجاء في المرتبة الثانية النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.77) ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك الى ادراك المعلمين لوعي قادة المدارس بسلبيات هذا النمط من القيادة والذي تكون السيطرة فيه لقائد المدرسة على كل شيء، فهو الذي يحدد السياسة في المدرسة ويقرر ما يجب عمله، ويعمل على كبت رغبات المعلمين، ويبدي المعلمين عدم الرغبة في التعاون وتنتشر بعض القيم السلبية في المدرسة مثل الوشاية والغيبة والتحيز.

وهذا ما اكدته معظم الدراسات السابقة مثل: دراسة الشهراني (2016)، ودراسة القحطاني (2015)، والشهراني (2013)، والحليسي (2013)، ودراسة بيومي ورضا (2006) والتي اكدت على النمط الأوتوقراطي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الممارسة.

في حين جاءت النمط الترسلي في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.70) بدرجة متوسطة متدنية، وانحراف معياري (0.75)، مما يشير الى عدم تقبل قادة المدارس لهذا النمط من القيادة لما له من اثر سلبي على الاداء والعملية التربوية

(ISSN : 2536 - 9555)

بمجملها، حيث يقل الانتاج، ويشعر العاملين بالضياع والتوتر، وعدم القدرة على التصرف، ويشعر المعلمين بعدم وجود سلطة ضابطة للعمل يمكن اللجوء اليها في حالة وجود مشكلات، وهذا ما اكدته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة القحطاني (2015) والشهراني (2013) والتي اكدت على النمط الترسلي يأتي في المرتبة الاخيرة من حيث الممارسة للأنماط القيادية الثلاثة.

اما وقد جاء هذا النمط بدرجة متوسطة فقد يعزى الى ان هناك البعض من القادة يمارسونه لرغبتهم في بناء علاقات اجتماعية وشعبية مع منسوبي المدرسة، وقد يمارسه البعض احيانا لاعتقادهم ان اعطاء الحرية للمعلمين يقود الى رفع مستوى الانتاجية لديهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحيل التباين واختبار (ت) كما في الجداول الآتية:

أولا: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تمّ حساب اختبار تجانس التباين، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي كما في الآتي:

جدول(4)

اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	اختبار ليفين	درجات الحرية1	درجات الحرية 2	مستوى الدلالة
النمط الديموقراطي	3.025	2	222	0.51
النمط الاوتوقراطي	0.706	2	222	0.495
النمط الترسلي	1.877	2	222	0.156
الدرجة الكلية	1.729	2	222	0.188

تشير النتائج في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في المجالات والمجموع الكلي الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد عينة الدراسة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة كما في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقا لفئات متغير المرحلة التعليمية

الفئات / المجالات	النمط الديمقراطي		النمط الاوتوقراطي		النمط الترسلي		الدرجة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرحلة الابتدائية	3.91	0.77	2.77	0.73	2.62	0.75	3.42	0.39
المرحلة المتوسطة	3.66	0.64	2.74	0.81	2.74	0.55	3.28	0.34
المرحلة الثانوية	3.69	0.92	3.04	0.80	2.86	0.91	3.41	0.54
الدرجة الكلية	3.80	0.78	2.83	0.77	2.70	0.75	3.39	0.42

(ISSN : 2536 - 9555)

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات المحور تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت فئة المرحلة الابتدائية في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.42)، تلاها المرحلة الثانوية بمتوسط (3.40) وفي المرتبة الاخيرة المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.28)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (6) الآتي.

جدول (6)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.193	2	1.596	2.605	.076
	داخل المجموعات	136.047	222	.613		
	الكلي	139.240	224	-		
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	3.131	2	1.566	2.640	.074
	داخل المجموعات	131.666	222	.593		
	الكلي	134.798	224	-		
النمط الترسلي	بين المجموعات	2.120	2	1.060	1.860	158
	داخل المجموعات	126.546	222	.570		
	الكلي	128.666	224	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.805	2	0.402	249.2	0.188
	داخل المجموعات	39.712	222	0.179		
	الكلي	40.517	224	-		

تشير النتائج في الجدول (6) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq .05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات الدراسة، وقد يعزى ذلك الى تشابه ظروف المدارس في محافظة بيشة، وتشابه النمط الثقافي لقادة المدارس، والميل الى ممارسة النمط الديموقراطي، وتجنب النمط الأوتوقراطي والترسلي لما لهم من اثار سلبية على المدرسة والعاملين فيها، وقد يعزى الى وعي افراد عينة الدراسة بخصائص الانماط القيادية الثلاثة من خلال الدورات التدريبية والتحاقهم ببرامج الدراسات العليا وقدرتهم على التميز بينها، وقد تعزى الى رغبة قادة المدارس في المراحل التعليمية الثلاثة في ممارسة هذا النمط الديموقراطي وتجنب النمط الاوتوقراطي والنمط الترسلي تمشيا مع الاتجاهات العلمية في الادارة الحديثة، والجودة ومتطلباتها، ومع توجهات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في تطوير اداء القيادات المدرسية وتوجيههم الى تحسين ممارساتهم القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الحمدان والفاضلي (2007)، ودراسة الدهمشي (2005)، والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

ثانيا: الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الدورات التدريبية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين والتي تُعزى إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات والمجموع الكلي، الأمر الذي يؤكد

(ISSN : 2536 - 9555)

تجانس التباين لإفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (7) الآتي:

جدول(7) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور لأنماط القيادية لمتغيرات الدورات التدريبية

المجالات	اقل من 5 دورات (ن = 62)		5 دورات فأكثر فأكثر(ن=163)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	3.75	.72	3.82	.81	.557	.456	.656	0.513
النمط الاتوقراطي	2.72	.75	2.86	.78	.007	.932	1.226	0.222
النمط الترسلي	2.92	.76	2.62	.74	3.421	.066	2.683	0.008
الدرجة الكلية	3.36	.38	3.39	.44	1.527	.218	.493	0.623

تشير النتائج في الجدول (7) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بعا لمتغير الدورات التدريبية على جميع الانماط والدرجة الكلية– ما عدا مجال النمط الترسلي، وقد جاءت الفروق لصالح فئة اقل من (5) دورات، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى تقدير هذه الفئة ان هذا النمط يعطي للمعلمين الحرية في تنفيذ المهام الموكلة اليهم دون تدخل، ويمنحهم الصلاحيات التامة لممارسة اعمالهم، مما ينعكس ايجابا على الانتاج ونوع الاداء.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الحليسي (2013) والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الدورات التدريبية.

رابعا– الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والتي تعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة تم التأكد من تجانس التباين بين أفراد العينة على المجالات كما في الجدول (8) أدناه، وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، في المجالات والمجموع الكلي، الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لإفراد العينة، ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (8).

جدول(8) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الانماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	اقل من 10 سنوات (ن= 82)		10 سنوات فأكثر (ن= 143)		اختبار تجانس التباين		اختبار ت	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	3.82	0.82	3.79	0.76	1.400	0.238	0.213	0.832
النمط الاوتوقراطي	2.78	0.77	2.85	0.77	0.112	0.738	0.608	0.544
النمط الترسلي	2.65	0.79	2.73	0.73	0.660	0.417	0.744	0.458
الدرجة الكلية	3.35	0.41	3.40	0.43	0.089	0.766	0.900	0.369

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

تشير النتائج في الجدول (8) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α .050=) في استجابات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة. وقد يعزى ذلك الى دراك المعلمين افراد عينة الدراسة لنمط القيادة الذي

(ISSN : 2536 - 9555)

تمارسه القيادات المدرسية في مدارسهم سوى كانت ممارسة ايجابية مرتبطة بالنمط الديموقراطي او ممارسات سلبية مرتبطة بالنمط الترسلي والاوتوقراطي، وبغض النظر عن سنوات خبرتهم، حيث يتم ملاحظة هذه الممارسات من خلال الفعاليات اليومية الممارسة في المدرسة من التعامل مع الغياب والتأخير، ومن خلال فعاليات الطابور الصباحي، ومن خلال الاجتماعات المدرسية، والزيارات الإشراقية من قبل قائد المدرسة للمعلمين في الحصص الصفية وغيرها من الفعاليات المدرسية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من الحليسي (2013) والتي اشارت الى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة رضى وبيومي (2006)، ودراسة الحمدان والفضلي (2007)، وتختلف مع نتائج دراسة ودراسة اراغية، وأميني (Araghieh & Amini, 2013) التي اشارت الى وجود فروق تبعا لمتغير سنوات العمل لصالح الخبرة الاطول، ومع دراسة الدهمشي (2005) لصالح الخبرة الاطول.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فان الباحثان يوصي بالاتي:

- اجراء دراسة نوعية لتحديد النمط القيادي الفعلي الممارس من قبل قادة المدارس من خلال استخدام اسلوب المقابلة والملاحظة وليس من خلال تصورات المعلمين.
- تعزيز النمط القيادي الديموقراطي في بيئة العمل المدرسي لما يمكن ان يسهم به من تحسين في الاداء الوظيفي للمعلمين.

- تفويض قائد المدرسة لبعض صلاحياته الى المعلمين لزيادة فاعلية ادائهم الوظيفي.
- تفعيل نظام المساءلة والمحاسبية من قبل قائد المدارس على الجميع دون تحيز.
- ضرورة تقبل قادة المدارس لآراء وافكار المعلنين والاستفادة منها في تطوير العمل وتحسينه.
- ضرورة اعطاء المعلمين دور في تنفيذ الخطط التعليمية والقرارات المدرسية.
- تفعيل قادة المدارس للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة لخلق اجواء مدرسية جاذبة.
- المحافظة على العلاقة الايجابية والطيبة السائدة في مدارس محافظة بيشة بين زملاء العمل.
- العمل على زيادة فرص المشاركة الفاعلة للمعلمين في تنفيذ الأنشطة التربوية في المدرسة.

قائمة المراجع

أولا- المراجع العربية

ادارة تعليم بيشة (1438). شؤون العاملين. بيشة.

الحمدان، جاسم، والفضلي، خلود (2007) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، جامعة الكويت، (20) 1- 32.

(ISSN : 2536 - 9555)

الحراحشه، محمد (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفلية. **مجلة العلوم التربوية النفسية**، 7 (1)، 14- 35.

الدهمشي، سعود بن عامر (2005). **الانماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين**. (رسالة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رضا، ناهد، وبيومي، محمد (2006) الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين. **مجلة العلوم التربوية النفسية**، 7 (3)، 14- 35.

الربيق، محمد (2004). **العوامل المؤثرة في فاعلية القيادات الأمنية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية، الرياض.

السعود، راتب سلامة (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. 5 (3)، 249- 262.

السعود، راتب سلامة (2013). **القيادة التربوية، مفاهيم وآفاق**. عمان: دار واصف.

الشمايلة، معن أمين (2006). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

الشهراني, خالد عايض محمد (2016). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية.** (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة الباحة، الباحة.

شفيق، محمد (2009). **القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة.** القاهرة: نهضة مصر للنشر.

الشهراني, عبدالله شبيب (2013). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين** (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة الباحة، الباحة.

القيسي، هناء (2010). **الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة.** دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

كنعان، نواف سالم (2006). **القيادة الإدارية.** عمان: دار الثقافة.

المحبوب، عبد الرحمن (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **المجلة التربوية**، الكويت، (15)، 6- 15.

محافظة سامح، وحداد، ربى (2010) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. **دراسات، العلوم التربوية**، 3 (2)، 402- 419.

ابو النصر، مدحت (2009). **قادة المستقبل– القيادة المتميزة الجديدة.** القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ناصر، حسن محمود (2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات. الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

(ISSN : 2536 - 9555)

النيرب، أحمد (2003). **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.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

Araghieh, A. & Amini, G (2013). Study the relationship between leadership style of elementary and secondary schools principals and the effectiveness of schools: With emphasis on Fiedler's contingency theory. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 755- 760.

Arokiasamy, A, bin Abdullah, A, Ismail, A. (2014) Correlation between cultural perception, leadership style and ICT usage by school principals in Malaysia. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 13 (3), 27-40.

Obama, O, Eunice, A.,& Orodho, A.(2015). Effect of principals' leadership styles on students' academic performance in public secondary schools in Home-Bay County, Kenya. *Journal of Humanities and Social Science* ,(2),51- 60.